Oplegvel Raadsstuk

Portefeuille C. van Velzen
Auteur Dhr. G. Oudendijk
Telefoon 5115097 E-mail: goudendijk@haarlem.nl
STZ/JOS Reg.nr. 2008/167398
Bijlage A t/m D
B & W-vergadering van 30-9-2008

Onderwerp
Uitbreiding werkpakket SRO Kennemerland / verzelfstandiging gemeentelijke zwembaden

DOEL: Besluiten
Op grond van de afspraken met de raad over verzelfstandiging Sport&Recreatie legt het college dit voorstel aan de raad voor.

B&W

1. Het college besluit om evenals het SSH-bestuur het convenant tussen SSH en gemeente Haarlem per 31-12-2008 op te zeggen
2. Het college besluit tot inbesteding van de exploitatie van de gemeentelijke zwembaden bij SRO Kennemerland BV per 1-1-2009
3. Het college besluit tot overdracht van het zwembadpersoneel indienst van de Gemeente Haarlem aan SRO per 1-1-2009
4. Het college machtigt de portefeuillehouder verzelfstandigingen om alle noodzakelijke (rechts)handelingen te verrichten die uit dit besluit voortvloeien
5. Het college vraagt de OR om advies over dit voorgenomen besluit
6. In 2009 worden afspraken gemaakt met SRO over het risicodragend overnemen van de zwembaden. De eventuele gevolgen voor 2010 en volgende jaren worden in 2009 bepaald en verwerkt in de begroting 2010. De budgettair neutrale wijziging van de begroting 2009 wordt verwerkt in de bestuurrapportage 2009/1.
7. De externe en interne communicatie vindt op maat plaats.
8. Het raadsstuk wordt voorgelegd aan de gemeenteraad, nadat de commissie bestuur hierover een advies heeft uitgebracht

Raad:

Besluit **in te vullen door griffie**	Moties en amendementen **in te vullen door griffie**	Raadsstuk **in te vullen door griffie**
[ ] Conform	[ ] Ja	Raadsstuknr
[ ] Gewijzigd	[ ] Nee	
[ ] Aangehouden		Datum vergadering
[ ] Afgevoerd		

RAADSSTUK

Onderwerp: Uitbreiding werkpakket SRO Kennemerland / verzelfstandiging gemeentelijke zwembaden

Inleiding
Op 22 november 2007 heeft de raad besloten tot verzelfstandiging van de subafdeling Sport&Recreatie/ Accommodaties in de figuur van SRO Kennemerland BV. Bij de oprichting van SRO Kennemerland BV is in de betreffende aandeelhoudersovereenkomst tussen de gemeenten Haarlem en Amersfoort stapsgewijze uitbreiding van het werkpakket vastgelegd. De toevoeging van de exploitatie van de drie gemeentelijke zwembaden (Boerhaavebad, De Planeet en De Houtvaart) per 1-1-2009 is hiervan een eerste uitwerking.

Voorstel aan de raad
Het college stelt de raad voor:
1. in te stemmen met de besluiten tot wederzijdse opzegging van het convenant door het bestuur van de de Stichting Sportaccommodaties Haarlem en het het College.
2. de exploitatie van de gemeentelijke zwembaden per 1-1-2009 door inbesteding toe te voegen aan het werkpakket van SRO Kennemerland BV;
3. in te stemmen met het overdragen van het zwembadpersoneel in gemeentedienst aan SRO per 1-1-2009.

Beoogd resultaat
Met de inbesteding van de exploitatie van de gemeentelijke zwembaden bij SRO Kennemerland wordt het volgende beoogd:
- Concentratie van exploitatie, beheer en onderhoud van de gemeentelijke sportaccommodaties bij één uitvoeringsorganisatie en daarmee het creëren van één loket voor sportverenigingen en gebruikers
- continuïteit in aansturing en bedrijfsvoering van de zwembaden
- flexibiliteit en marktaanpassingsvermogen
- verleggen exploitatierisico van gemeente naar exploitant
- vergroten transparantie in kosten en baten, directe en indirecte subsidies
- mogelijkheid tot risicospreiding voor de zwembadexploitant op basis van een breed werkpakket
- behoud gewenste invloed van gemeente
- personeelsontwikkelingsmogelijkheden
- uitbreiding van het werkpakket van SRO Kennemerland zoals in de aandeelhoudersovereenkomst tussen de Gemeenten Haarlem en Amersfoort is overeengekomen
- het plaatsen van uitvoerden taken op afstand en daarmee verkleining van het ambtelijk apparaat.

Overwegingen
In 1993 heeft de gemeenteraad het beheer en de exploitatie van de Haarlemse gemeentelijke zwembaden ondergebracht bij de stichting Sportaccommodaties Haarlem (SSH). Dit met als doel de uitvoering van deze overheidsactiviteit op afstand te zetten (verzelfstandiging) en daarmee gebruik te maken van een financieel voordeel in de vorm van de destijds bestaande mogelijkheid van BTW-verrekening op investeringskosten. Dit laatste motief is door verandering in

wetgeving niet meer relevant.
Het personeel is in dienst van de gemeente Haarlem gebleven en bij SSH gedetacheerd. In 1993 is het een en ander in een convenant vastgelegd, echter zijn zaken als grondslagen voor subsidie en begroting alsmede het presteren van SSH niet helder vastgelegd. SSH ontvangt jaarlijks een budgetsubsidie waar eventuele daadwerkelijke tekorten worden aangezuiverd door de gemeente. Defacto is sprake van een exploitatiesubsidie. Door de gekozen constructie kan feitelijk niet gesproken worden van een echte verzelfstandiging hetgeen in de praktijk van de achterliggende jaren zijn weerslag heeft gehad.

Zowel de gemeente als SSH ervaren de huidige structuur als niet functioneel en belemmerend voor toekomstige ontwikkelingen. Ook het managen van personeel loopt in deze structuur niet goed. SSH heeft dan ook een verzoek bij de gemeente neergelegd om de mogelijkheden voor verzelfstandiging dan wel privatisering te onderzoeken.

De gemeente Haarlem en SSH hebben gezamenlijk VDG Trajectmanagement de opdracht gegeven tot het verrichten van het onderzoek naar de meest optimale organisatievorm voor de zwembaden van de gemeente Haarlem.

In het onderzoeksrapport (januari 2008) wordt geconcludeerd dat naar omstandigheden de stichting SSH de exploitatie van de zwembaden zeer naar behoren heeft uitgevoerd. Daarbij wel de algemene opmerking, dat het bestuur zich tegenover de gemeente op diverse vlakken daadkrachtiger had mogen opstellen. Anderzijds heeft ook de gemeente Haarlem zich in de aansturing van de zwembaden erg terughoudend opgesteld. Ondanks het huidige convenant hadden zij op meer prestatiegerichte uitvoering mogen c.q. moeten sturen.

Een volledige terugkeer naar de gemeentelijke organisatie is voor alle partijen een gepasseerd station. Het privatiseren kan voor de zwembaden een serieuze optie zijn, maar is strijdig met de wens van de gemeente (op afstand) betrokken te blijven bij de uitvoering, organisatie en personeel. Op basis van het onderzoek, sluit een verzelfstandigde organisatie het best aan bij het beleid en visie van de gemeente Haarlem (focus op regie en beleid en de uitvoering op afstand) en de stichting SSH.

Het eindrapport is door gemeente en stichtingsbestuur afzonderlijk en gezamenlijk besproken. E.e.a. heeft geresulteerd in de gezamenlijke conclusie dat onderbrenging van de exploitatie van de gemeentelijke zwembaden bij SRO Kennemerland met het oog op continuïteit en toekomstperspectief de voorkeur verdient, dit mede tegen de achtergrond van toenemende complexiteit en strengere wet- en regelgeving. Gemeente en SSH-bestuur hebben vervolgens de intentie uitgesproken het convenant op te zeggen. Het bestuur van de SSH heeft aan haar medewerking de voorwaarde verbonden dat de belangen van personeel en het zwembelang (betaalbaarheid, toegankelijkheid, zwemverenigingen en doelgroepen) op een adequate wijze gewaarborgd dienen te worden.

Samen met SRO hebben SSH en Gemeente Haarlem en vervolgens gewerkt aan de uitwerking van de overdracht van de exploitatie van de zwembaden. Het resultaat hiervan luidt als volgt:

- Het convenant tussen Gemeente Haarlem en de Stichting Sportacommodaties m.b.t. de exploitatie van de drie gemeentelijke zwembaden per 31-12-2008 door partijen op te zeggen.
- Per 1-1-2009 deze exploitatie in te besteden bij SRO Kennemerland BV.
- 2009 als startjaar te bestempelen waarbij het exploitatierisico voor rekening van de Gemeente Haarlem blijft en zaken verder uitgewerkt worden; Dit startjaar is nodig om enerzijds de gemeentelijke visie op het zwemmen en de zwembaden verder te ontwikkelen en anderzijds een aantal aandachtspunten in de huidige exploitaite uit te werken.
- Het startjaar te benutten om op basis van de in voorbereiding zijnde gemeentelijke visie door SRO een prestatieplan met bijbehorende begroting voor risicodragende exploitatie per 1-1-2010 op te laten stellen.

De OR is om advies gevraagd. Het advies komt separaat beschikbaar.
Op 22 september j.l. heeft het bestuur van de Stichting Sportaccommodaties Haarlem vergadert over de voortgang van het traject. Er worden geen belemmeringen voorzien die de formele besluitvorming - op 13 oktober a.s.- over de opzegging van het convenant door de stichting in de weg staan.

Kanttekeningen
SRO opteert voor een risicodragende exploitatie vanaf 1-1-2010. (Risicodragend houdt in dat mee- en tegenvallers jaarlijks voor rekening van SRO Kennemerland komen en dus niet voor rekening van de gemeente).
Per 1-1-2009 is risicodragende exploitatie nog niet mogelijk in verband met het ontbreken van voldoende duidelijkheid over een aantal voor de exploitatie relevante onderwerpen. Het betreft ondermeer: de afronding van de gemeentelijke visie op zwemmen/zwembaden, de gebiedsontwikkeling 023 in relatie tot het Boerhaavebad, de wijze van risicoafdekking energiekosten, de bepaling van de omvang van het budget grootonderhoud en noodzakelijke overhead, herijking gebruiksafspraken NOVA/CIOS en aansprakelijkheidsrisico's.
Dit betekent dat SRO op basis van een open begroting de exploitatie in 2009 uitvoert, waarbij het risico in dat jaar bij de Gemeente Haarlem ligt. Dit is gelijk aan de huidige situatie.
In het najaar 2009 stelt SRO een prestatieplan/begroting 2010-2015 op dat na vaststelling door de Gemeente Haarlem de basis vormt voor de risicodragende exploitatie per 1-1-2010.

Personeel en Financiën
De wethouder Personeel draagt zorg voor een zorgvuldige afwikkeling van de overgang van het zwembadpersoneel in gemeentedienst naar de nieuwe werkgever SRO.

De Gemeente Haarlem vervult sinds 1-1-2008 de rol van "opdrachtgever" van SRO Kennemerland. In de achterliggende maanden is de opdrachtgeversrol intern ingevuld en is een en ander vastgelegd in een werkdocument "Uitwerking opdrachtgeverschap gemeente Haarlem richting SRO Kennemerland",

Gedurende het startjaar zien Gemeente en SRO toe op de voortgang van het proces dat moet leiden de tot risicodragende exploitatie van de zwembaden door SRO per 1-1-2010.

Het jaar 2009 is te beschouwen als startjaar. Afgesproken is met SRO dat de doelmatigheid van de exploitatie van de Haarlemse zwembaden in het startjaar onderzocht wordt. Met name de personele kosten, de overhead en de opbrengsten zullen nog aandacht behoeven. In de loop van 2009 worden verdere afspraken gemaakt over de structurele bijdrage van de gemeente Haarlem aan SRO, op basis van een risicodragende overgang naar SRO per 1-1-2010.

Per 1-1-2009 zal het huidige personeel van de gemeente Haarlem in dienst komen van SRO. De begroting van de gemeente Haarlem blijft derhalve ongewijzigd, op uitzondering van de salarislasten (van € 1.215.766,-) en de doorbelasting voor dit zelfde bedrag aan de huidige Stichting Sportaccomodaties Haarlem. Deze verdwijnen uit de begroting en de budgettair neutrale wijziging wordt in Berap 2009/1 verwerkt.

Bijlagen
- advies OR gemeente Haarlem
- (concept-) Sociaal Plan
- Rapport VDG-trajectmanagement "Organisatievorm Zwembaden gemeente Haarlem", januari 2008
- werkdocument "Uitwerking opdrachtgeverschap gemeente Haarlem richting SRO Kennemerland" juli 2008

Raadsbesluit
De raad der gemeente Haarlem,
Gelezen het voorstel van het college van burgemeester en wethouders

Besluit:

1. in te stemmen met de besluiten tot wederzijdse opzegging van het convenant door het bestuur van de de Stichting Sportaccommodaties Haarlem en het het College.

2. de exploitatie van de gemeentelijke zwembaden per 1-1-2009 door inbesteding toe te voegen aan het werkpakket van SRO Kennemerland BV;

3. in te stemmen met het overdragen van het zwembadpersoneel in gemeentedienst aan SRO per 1-1-2009.

Gedaan in de vergadering van … … …… (in te vullen door de griffie)
De griffier De voorzitter

Haarlem

Gemeente Haarlem

OndernemingsRaad

Aan de algemeen directeur
De heer W. Sleddering

Datum	27 september 2008
Contactpersoon	Hans Davelaar
Doorkiesnummer	023-511 3478
Kopie aan	De leden Stuurgroep
Onderwerp	Advies verzelfstandiging gemeentelijke zwembaden

Geachte heer Sleddering,

Vooruitlopend op uw verzoek om advies over het voorgenomen besluit van het college tot de verzelfstandiging van de gemeentelijke zwembaden adviseert de OR u als volgt:

Met haar advies van 17 oktober 2007 over de verzelfstandiging van de buiten accommodaties Sport & Recreatie (S&R) gaf de OR van de sector M.O. aan dat dit verzelfstandigingsproces een voorbeeldfunctie kan vervullen bij de overige nog te verzelfstandigen gemeentelijke organisatie onderdelen.

De OR is verheugd te kunnen constateren dat dit advies is overgenomen.

Het proces tot verzelfstandiging van de zwembaden wordt gekenmerkt door een externe trajectbegeleider en oplossingsgerichte kleine stuurgroep waarin ook de OR participeert. Kenmerkend in het proces is onder andere de zorgvuldige en frequente informatie, communicatie en hiermee de directe betrokkenheid van het gemeente personeel dat overgaat. Een overgang die door de overgrote meerderheid van dit personeel wordt omarmd. Zo blijkt uit signalen vanuit de klankbordgroep en de periodieke schriftelijke peilingen onder het personeel van zwembaden.

De zorgvuldige wijze waarop het gemeentebestuur ook in dit proces omgaat met de mogelijk individuele negatieve verschillen uit de pakketvergelijking arbeidsvoorwaarden mag hierbij niet onvermeld blijven.

De OR heeft vertrouwen in de overgang van het zwembadpersoneel in gemeente dienst naar de nieuwe werkgever SRO.

Gaarne bij beantwoording ons kenmerk vermelden
Postbus 511 , 2003 PB Haarlem - Telefoon 023 5115502

De bedrijfscultuur van SRO Amersfoort NV, waarin het personeel wordt gezien als een belangrijk kapitaalgoed, sterkt de OR in haar mening dat 'ons personeel' de toekomst met vertrouwen en werkplezier tegemoet kan zien.
We worden hierin bevestigd door de positieve signalen vanuit het voormalige gemeentepersoneel S&R dat per 1 januari van dit jaar onderdeel uitmaakt van SRO.

Het feit dat de gemeente, als belangrijkste aandeelhouder van SRO, op afstand betrokken blijft is voor ons een extra zekerheid.

In overleg met de Ondernemingsraad van SRO zal de OR zich inzetten een vertegenwoordiging van het zwembadpersoneel te betrekken bij de medezeggenschap van SRO.

Resumerend:
De OR stemt in met de verzelfstandiging van de gemeentelijke zwembaden inclusief het Sociaal Plan waarin de arbeidsvoorwaarden van het gemeentelijk personeel dat per 1 januari 2009 overgaat, wordt geregeld.

Met vriendelijke groet,
namens de OR

Aad van Akke
voorzitter

Marc Bonsel
secretaris

CONCEPT (VERSIE 30-9-2008)

SOCIAAL PLAN VERZELFSTANDIGING
Gemeentelijke zwembaden

Inhoudsopgave:

PREAMBULE

De Gemeente Haarlem en de Stichting Sportaccommodaties Haarlem hebben besloten tot wederzijdse opzegging per 31december 2008 van het convenant waarbij de exploitatie van de Haarlemse gemeentelijke zwembaden aan de stichting werd opgedragen. De exploitatietaak komt door deze opzegging terug bij de Gemeente Haarlem. Gelet op het streven van de Gemeente Haarlem om uitvoerende taken zoveel mogelijk op afstand te plaatsen, wordt de exploitatie van de gemeentelijke zwembaden volledig verzelfstandigd en per 1 januari 2009 ondergebracht bij haar uitvoeringsorganisatie voor beheer, onderhoud en exploitatie van sportaccommodaties, SRO Kennemerland BV.

Deze wijze van verzelfstandiging heeft tot gevolg dat de zwembadmedewerkers die momenteel in dienst zijn van de gemeente Haarlem door deze verzelfstandiging in dienst zullen treden (in arbeidsrechtelijke zin) van SRO Kennemerland BV. SRO heeft een vestiging in Haarlem voor het verrichten van de werkzaamheden op het gebied van exploitatie, beheer en onderhoud van de gemeentelijke sportaccommodaties, die het in opdracht van de Gemeente Haarlem vanaf 1-1-2008 verricht.
Dit Sociaal Plan is geschreven om de gevolgen van de overgang van het personeel naar deze BV te regelen en de rechtspositionele consequenties te ondervangen. Het Sociaal Plan heeft een aanvullend karakter ten opzichte van de bestaande rechtspositieregelingen (Ambtenarenreglement en het Sociaal Statuut van april 2006) van de Gemeente Haarlem.

De overgang vindt plaats aan de hand van een plaatsingsplan. Een plaatsingsplan, ook wel personeelsplan genoemd, is het voorstel van SRO, geaccordeerd door de stuurgroep, aan het College van B en W over de personele invulling van de nieuwe organisatie. Het plan bestaat uit een overzicht van voortgezette en nieuwe functies met functiebenamingen, formatieve omvang, functieniveau, naam van de voorgestelde functionaris, zijn of haar oorspronkelijke functie en schaalniveau, en eventuele bijzonderheden rond de functie of de plaatsing. De medewerkers worden schriftelijk geïnformeerd over hun voorgenomen plaatsing. Het plaatsingsplan is van belang voor de onderbouwing van individuele rechtspositionele besluiten zoals plaatsing en doorstroming.

Een functie die grotendeels ongewijzigd is, dat wil zeggen dat meer dan de helft van de taken wordt voortgezet, blijft in principe bezet door diegene die de functie uitoefent (mens volgt functie). Bij de beoordeling of taken grotendeels (on)gewijzigd zijn, is de functiebeschrijving het uitgangspunt. Plaatsing in een voortgezette functie is per definitie passend.
Voor leidinggevende functies en specifiek door SRO aan te wijzen functies kan van dit principe worden afgeweken. Voor die functies kan een, in nader overleg met het GO af te stemmen, selectieprocedure plaats vinden.

Bij de reorganisatie van de gemeente Haarlem is de garantie afgegeven dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen, waarbij geldt dat van de medewerkers verwacht wordt dat zij – in het geval dat hun functie vervalt - hun medewerking zullen verlenen bij het vinden van een passende functie. Deze garantie geldt onverkort bij deze verzelfstandiging.

Dit Sociaal Plan beoogt een raamwerk te leveren voor de overgang van personeel van de Gemeente Haarlem naar een andere rechtspositieregeling, zijnde de bedrijfs-CAO SRO (collectieve garanties). Op individueel niveau zullen op basis van het overdrachtsdossier waarnodig maatwerkregelingen worden getroffen. Dit is bij de betreffende garantieregeling in dit Sociaal Plan aangegeven.

SOCIAAL PLAN OVERGANG NAAR SRO

Het College van Burgemeester en Wethouders van de Gemeente Haarlem, hierbij vertegenwoordigd door de heer C. van Velzen, Wethouder Personeelszaken enerzijds;

en de organisaties van werknemers, te weten:

AbvaKabo FNV, hierbij vertegenwoordigd door de heer K. de Buijzer, regiobestuurder
CNV Publieke Zaak, hierbij vertegenwoordigd door mevrouw S. van Rijkom, regiobestuurder
anderzijds;

overwegende dat:

- alle medewerkers genoemd in bijlage A binnen SRO Kennemerland BV een gelijkwaardige functie zullen krijgen;
- medewerkers ten gevolge van de overgang in inkomen geen financieel nadeel mogen ondervinden, één en ander bezien in een brede afweging van de huidige rechtspositie en arbeidsvoorwaarden tegenover de toekomstige rechtspositie en arbeidsvoorwaarden;
- een netto-netto-garantie geldt voor het primaire maandinkomen;
- een gelijk dan wel vergelijkbaar pakket ten behoeve van ziektekostenverzekering en ouderdomspensioen zal worden geboden;
- compensatie in geval van onbillijkheden zal plaatsvinden;
- een zorgvuldige begeleiding van de medewerkers in het traject van overgang zal plaatsvinden;

komen in het kader van de overgang van de bij de voornoemde organisatie werkzame ambtenaren de volgende bepalingen overeen:

I DOELGROEP EN DOEL

Onder de werkingssfeer van dit Sociaal Plan vallen alle binnen de gemeentelijke zwembaden werkzame personeelsleden die op het moment van de overgang naar SRO Kennemerland BV een ambtelijke aanstelling hebben. Dit Sociaal Plan beoogt het bieden van collectieve en individuele garanties, procedures en regels voor alle personeelsleden die worden geconfronteerd met de verzelfstandiging van de gemeentelijke zwembaden.

II DEFINITIES

Werkgever
De gemeente Haarlem.

Nieuwe werkgever
SRO Kennemerland BV, statutair gevestigd te Amersfoort

Functie
Het geheel van werkzaamheden dat door de *werknemer* is te verrichten.

Bedrijfs-CAO SRO
De collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) zoals deze geldt voor het personeel in dienst van NV SRO.

Ambtenaren Reglement
Het Ambtenarenreglement 1995 van de gemeente Haarlem (AR), inclusief de door de Gemeenteraad en Burgemeester en Wethouders van Haarlem vastgestelde overige rechtspositieregelingen voor personeelsleden.

Functionele schaal
De salarisschaal die op basis van de uitkomst van functiewaardering is vastgesteld.

Peildatum
De datum van de formele verzelfstandiging en de voortzetting van de werkzaamheden door SRO Kennemerland BV is 1 januari 2009.

Het college
Het college van burgemeester en wethouders van Haarlem.

III INDIENSTTREDING

3.1. Tenminste 31 dagen voor ontslag uit gemeentedienst, krijgen alle werknemers een arbeidsovereenkomst aangeboden met SRO Kennemerland BV. Op deze arbeidsovereenkomst is de Bedrijfs-CAO SRO integraal van toepassing, met inachtneming van de bepalingen van dit Sociaal Plan.
Individueel verworven rechten worden, voor zover schriftelijk vastgelegd, geïnventariseerd en vastgelegd in (een bijlage bij) de arbeidsovereenkomst.

3.2. Voor alle werknemers die overgaan, geschiedt de indiensttreding bij SRO Kennemerland BV voor onbepaalde tijd en zonder proeftijd.

3.3. Bij de overgang van het dienstverband draagt de gemeente Haarlem zorg voor het overdrachtsdrachtsdossier, dat in elk geval bevat:
- een bijgewerkt personeelsdossier;
- de bestaande aanstellingsvoorwaarden;
- een overzicht van de van toepassing zijnde verkregen rechten en individuele en collectieve arbeidsvoorwaarden;
- een recente functiebeschrijving;
- de overige voor de nieuwe werkgever noodzakelijke gegevens.

3.4. In het kader van de overgang naar de nieuwe functies zal geen medische keuring en/ of intrede onderzoek plaatsvinden.

3.5. Gelijktijdig met het aangaan van de arbeidsovereenkomst zal aan de werknemers eervol ontslag worden verleend uit de ambtelijke dienst conform de daartoe opgestelde regels in het AR.

IV WERKGEBIED

Alle werknemers die overgaan zijn werkzaam voor en binnen het werkgebied van de vestiging SRO Kennemerland BV.

V INKOMENGARANTIEREGELING

5.1. De nieuwe werkgever garandeert een gelijkblijvend netto-salaris en een toekomstperspectief (periodieken binnen de gemeentelijke functionele schaal waarin de werknemer is ingeschaald) per peildatum, zoals de werknemer gehad zou hebben zonder de wijziging van rechtspositie. Andere aanspraken worden slechts gegarandeerd voor zover deze schriftelijk zijn vastgelegd.

Binnen de werkingssfeer van de netto-garantie vallen de volgende componenten:
- het bruto-maandsalaris;
- de vakantietoelage;
- de structurele eindejaarsuitkering, gefixeerd per peildatum;
- een eventuele garantietoelage;
- sociale verzekeringspremies of pseudo-premies;
- pensioenpremies ten behoeve van ouderdom, vervroegde uittreding of arbeidsongeschiktheid;
- loonheffing.

5.2. Inpassing in de schalen van de Bedrijfs-CAO SRO geschiedt overeenkomstig de richtlijnen van de Bedrijfs-CAO SRO (artikel 3.6) en de anciënniteit van betrokken medewerker per 31-12-2008. Indien de nieuwe functie wacht op definitieve functieclassificatie vindt de inpassing plaats op een zodanige wijze dat de netto-garantie als bedoeld in het vorige lid geboden kan worden.

5.3. De periodiekendatum wordt voor alle werknemers op de peildatum gebracht. Hieruit mag voor de werknemer geen financieel nadeel voortvloeien.

5.4. De vergelijking tussen de Bedrijfs-CAO SRO en de CAO voor gemeenteambtenaren vindt op 31 december 2008 plaats d.m.v. de CAO's die op dat tijdstip gelden of van toepassing worden verklaard.

VI VOORZIENINGEN BIJ WERKLOOSHEID

6.1 In geval van niet verwijtbaar ontslag binnen vijf jaar bij de nieuwe werkgever kan de medewerker een recht doen gelden op een uitkering krachtens hoofdstuk 10d resp. 10e van het AR van de gemeente Haarlem. Voor de berekening van de voorzieningen bij werkloosheids wordt dan uitgegaan van het bruto salaris dat men op het moment van ontslag verdient.

6.2 Bij een toekomstige wijziging in de ambtelijke regeling inzake de voorzieningen bij werkloosheidwerkt deze gewijzigde regeling qua hoogte en duur door in de toegekende rechten. De huidige regels welke gelden met betrekking tot de toegang tot de voorzieningen bij werkloosheid blijven evenwel onverkort van toepassing.

6.3 De voorzieningen bij werkloosheid zijn aanvullingen op de WW-uitkering. Een eventuele uitkering uit hoofde van schadeloosstelling (artikel 37 CAO) wordt hierop gekort.

VII FPU Gemeenten

7.1 De nieuwe werkgever garandeert de betreffende medewerkers die geboren zijn voor 1950 en die op 1 april 1997 deelnemer waren bij het ABP en dat sindsdien zijn gebleven, het recht op een aanvulling FPU Gemeenten.

7.2 De werkgever draagt daarvan de kosten.

VIII TOELAGEN

8.1 Onregelmatigheidstoelage (OT)

De nieuwe werkgever compenseert medewerkers die als gevolg van de overgang naar SRO de onregelmatigheidstoelage (deels) verliezen. Als basis voor de berekening wordt het gemiddelde genomen van het bedrag aan OT dat gedurende de laatste drie jaar aan betrokkenen is uitbetaald. Hierop wordt de vergoeding voor het werken op zon- en feestdagen, zoals op basis van de bedrijfs-CAO SRO wordt uitbetaald, in mindering gebracht. Het resterende bedrag wordt als persoonlijke toelage toegekend. Deze persoonlijke toelage maakt onderdeel uit van de jaarlijkse pensioenopbouw en is onderdeel van het salaris van de medewerker. De persoonlijke toelage blijft gehandhaafd gedurende de periode waarin betrokkene onregelmatige diensten blijft verrichten. De afbouwregeling toeslag onregelmatige dienst zoals door de Gemeente Haarlem gehanteerd is van toepassing. Bij toekomstige wijzigingen in de ambtelijke regeling inzake OT c.q. de betreffende afbouwregeling werkt de gewijzigde regeling door in het toegekende recht.

8.2 Inconveniëntentoelage

De nieuwe werkgever compenseert medewerkers die als gevolg van de overgang naar SRO de vaste dan wel incidentele inconveniëntentoelage verliezen. De betrokken medewerkers wordt een persoonlijke toelage toegekend ter grootte van de huidige inconveniëntentoelage.
De persoonlijke toelage blijft gehandhaafd gedurende de periode waarin betrokkene de werkzaamheden, die conform de regeling van de Gemeente Haarlem recht geven op een inconveniëntentoelage, blijft verrichten.

8.3 Toelagen m.b.t. bedrijfshulpverlening

De persoonlijke toelage blijft gehandhaafd gedurende de periode waarin betrokkene de werkzaamheden, die conform de regeling van de Gemeente Haarlem recht geven op een toelage m.b.t. bedrijfshulpverlening, blijft verrichten.

8.4 Beloning niet functionele aspecten

De medewerker die per 31-12-2008 recht heeft op een persoonlijke toeslag “beloning niet functionele aspecten” behoudt deze toeslag.

IX JUBILEUMGRATIFICATIE BIJ DIENSTVERBAND 12,5 JAAR

9.1 De Bedrijfs-CAO SRO kent geen jubileumgratificatie toe bij een 12,5 jarig dienstverband. Het recht op deze jubileumgratificatie blijft voor de betrokken medewerkers in stand. Bij de overgang naar SRO wordt dit recht opgenomen in de aanstellingsbrief.

9.2 Bij een toekomstige wijziging in de ambtelijke regeling inzake deze jubileumgratificatie werkt deze gewijzigde regeling door in het toegekende recht.

X LEEFTIJDSVERLOF

Op de medewerkers die vóór 1-5-1998 in dienst zijn getreden van de Gemeente Haarlem is artikel 6.5, lid 1c van de bedrijfs-CAO SRO van toepassing.

XI SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

11.1 Diensttijd doorgebracht bij de overheid, vastgelegd op de peildatum, geldt als diensttijd doorgebracht bij de verzelfstandigde organisatie ten behoeve van de vaststelling van de gratificatie dienstjubilea (artikel 3.18 Bedrijfs-CAO SRO). Voor medewerkers die voorafgaand aan indiensttreding bij de Gemeente Haarlem in dienst waren bij NV Sportfondsen geldt de diensttijd bij deze NV eveneens als diensttijd doorgebracht bij de verzelfstandigde organisatie ten behoeve van de vaststelling van de gratificatie dienstjubilea. Het aantal dienstjaren staat in het overdrachtsdossier vermeld.

11.2 Met de werknemers per peildatum vastgelegde en/ of overeengekomen afspraken ter zake een tegemoetkoming in de kosten voor woon-werkverkeer worden gegarandeerd dan wel op individuele basis gecompenseerd.

11.3 Door de nieuwe werkgever wordt aan de werknemers de mogelijkheid geboden, onder gelijkblijvende condities, deel te nemen in een spaarloonregeling.

11.4 Indien een studie op het moment van overgang is aangevangen, worden de aan het personeelslid toegekende studiefaciliteiten gegarandeerd.

11.5 De betreffende medewerkers die de afscheidsgratificatie bij pensioen (€ 681,-- netto) door de overgang mislopen, ontvangen daarvoor een gratificatie als compensatie. De hoogte van de gratificatie is afhankelijk van het aantal jaren dat tot aan de pensioengerechtigde leeftijd resteert.

Pensioengerechtigde leeftijd < 5 jaar na 1-1-2009: € 681,- (1/1 van de gratificatie).
Pensioengerechtigde leeftijd < 10 jaar na 1-1-2009: € 450,- (2/3 van de gratificatie)
Pensioengerechtigde leeftijd > 10 jaar na 1-1-2009: € 225,- (1/3 van de gratificatie)

11.6 Vakantie-uren worden zoveel als mogelijk is in 2008 opgenomen. Niet in 2008 opgenomen uren gaan mee over naar de nieuwe werkgever.

11.7 Medewerkers die lid zijn van het zogenoemde Sociaal Voorzieningsfonds kunnen lid blijven van dat fonds. Na 1 januari 2009 kunnen medewerkers geen lid meer worden. De nieuwe werkgever betaalt het werkgeversaandeel.

XII ONDERSTEUNING DOOR DE HAARLEMSE ORGANISATIE

Indien in de periode van vijf jaar na de datum van overgang formatieve reducties noodzakelijk zijn bij de BV waarbij de omvang van de reducties het natuurlijk verloop overtreft, kunnen de medewerkers waarvan de functie vervalt en met reorganisatieontslag worden bedreigd, met positie als die van een herplaatsingskandidaat opteren voor een functie binnen de gemeente Haarlem, mits zij voor de datum van overgang werkzaam waren bij de gemeente Haarlem in een vaste aanstelling. In die zin hebben zij dus gedurende deze periode een terug-keergarantie met een voorrangspositie die gelijk is aan die van een herplaatsingskandidaat binnen de gemeente.

XIII GESCHILLENCOMMISSIE

13.1 Er wordt een geschillencommissie ingesteld die tot taak heeft SRO en het college van B&W van Haarlem te adviseren over geschillen inzake de toepassing en uitvoering van dit Sociaal Plan.

De Geschillencommissie bestaat uit drie leden: een op voordracht van SRO, een op voordracht van b&w van Haarlem en een op voordracht van de vakorganisaties.
In de commissie kunnen geen medewerkers/directieleden van SRO zitting hebben.
De leden kiezen uit hun midden een voorzitter.

13.2 De werknemer die zich niet kan verenigen met een besluit van SRO kan in bezwaar komen bij de geschillencommissie.
Geschillen dienen schriftelijk aan de commissie te worden voorgelegd. De commissie stelt de indiener in de gelegenheid zijn bezwaar mondeling toe te lichten en stelt SRO en het college in de gelegenheid daarop te reageren. De bezwaarde kan zich laten bijstaan door een raadsman.
De commissie brengt binnen 4 weken nadat het geschil is voorgelegd advies uit.
Een unaniem advies wordt door SRO overgenomen.

XIV HARDHEIDSCLAUSULE

14.1 Voor gevallen waarin dit Sociaal Plan niet voorziet kan de in 9.1 genoemde geschillencommissie naar redelijkheid en billijkheid een op de individuele situatie van het personeelslid gerichte bijzondere regeling adviseren.

14.2 De werknemer die zich niet kan verenigen met de bijzondere regeling kan de daartoe geëigenderechtsgang volgen.

XV INWERKINGTREDING

15.1 Per peildatum overgang is op de rechtstoestand van de werknemers de bedrijfs-CAO SRO integraal van toepassing, onder toepassing van de bepalingen in dit Sociaal Plan en de op individuele basis vastgelegde en overeengekomen condities.

15.2 Dit Sociaal Plan treedt in werking op het moment dat:
- het Sociaal Plan door alle partijen is goedgekeurd en ondertekend;
- de overgang in formeelrechtelijke zin is geregeld.

Aldus overeengekomen te Haarlem op .. ……. 2008.

Namens het College van Burgemeester en Wethouders,
De heer C. van Velzen, Wethouder Personeelszaken

De vakorganisaties van Overheidspersoneel, rechtsgeldig vertegenwoordigd door,

Mevrouw S. van Rijkom

De heer K. de Buijzer

VDG Trajectmanagement

Organisatievorm
Zwembaden gemeente Haarlem



ing. N.J. Dol
januari 2008

Inhoudsopgave

Inleiding

In 1993 heeft de gemeenteraad het beheer en de exploitatie van de Haarlemse gemeentelijke zwembaden ondergebracht bij de stichting SSH. Dit met als doel de uitvoering van deze overheidsactiviteit op afstand te zetten (verzelfstandiging) en daarmee gebruik te maken van een financieel voordeel in de vorm van de destijds bestaande mogelijkheid van BTW-verrekening op investeringskosten. Dit laatste motief is door verandering in wetgeving niet meer relevant.

Het personeel is in dienst van de gemeente Haarlem gebleven en bij SSH gedetacheerd. In 1993 is het een en ander in een convenant vastgelegd, echter zijn zaken als grondslagen voor subsidie en begroting alsmede het presteren van SSH niet helder vastgelegd. SSH ontvangt jaarlijks een budgetsubsidie waar eventuele daadwerkelijke tekorten worden aangezuiverd door de gemeente. Defacto is sprake van een exploitatiesubsidie. Door de gekozen constructie kan feitelijk niet gesproken worden van een echte verzelfstandiging hetgeen in de praktijk van de achterliggende jaren zijn weerslag heeft gehad.

Zowel de gemeente als SSH ervaren de huidige structuur als niet functioneel en belemmerend voor toekomstige ontwikkelingen. Ook het managen van personeel loopt in deze structuur niet goed. SSH heeft dan ook een verzoek bij de gemeente neergelegd om de mogelijkheden voor verzelfstandiging dan wel privatisering te onderzoeken.

De gemeente Haarlem en SSH hebben gezamenlijk VDG Trajectmanagement (VDG) de opdracht gegeven tot het verrichten van het onderzoek naar de meest optimale organisatievorm voor de zwembaden van de gemeente Haarlem.

Samenvatting

Op basis van alle gegevens en gesprekken concludeert VDG dat naar omstandigheden de stichting SSH de exploitatie van de zwembaden zeer naar behoren heeft uitgevoerd. Daarbij wel de algemene opmerking (komt naar de ervaring van VDG vaker voor bij “overheidsstichtingen”), dat het bestuur zich tegenover de gemeente op diverse vlakken daadkrachtiger had mogen opstellen.

Anderzijds heeft ook de gemeente Haarlem zich in de aansturing van de zwembaden erg terughoudend opgesteld. Ondanks het huidige convenant hadden zij op meer prestatiegerichte uitvoering mogen c.q. moeten sturen.

De gemeente Haarlem heeft recent de bestuurlijke weg ingeslagen om zich meer op de regie en beleid te concentreren en de uitvoering op afstand te zetten, zo ook ten aanzien van de zwembaden. De dienstverlening naar de doelgroepen dient wel gegarandeerd te zijn en de continuïteit van de organisatie zal gewaarborgd moeten worden. Echter van de daarbij behorende nadere invulling van een langer termijn visie voor de zwembaden, is VDG in het overall beleid van de gemeente Haarlem op het gebied van zwembaden niet gebleken.

Mogelijke organisatievormen in casu zijn:

- regie en uitvoering onder beheer van de gemeente
- totale verzelfstandiging van de zwembadexploitatie
- volledige privatisering

Regie onder beheer gemeente.
Regie en uitvoering onder beheer van de gemeente betekent in feite het volledig terugnemen van de exploitatie van de zwembaden en de uitvoering laten verzorgen door een gemeentelijke afdeling of organisatie. De gemeente heeft echter met de oprichting van SSH de exploitatie op afstand gezet. Hierdoor ontbreekt het de gemeente nu aan specifieke kennis en de benodigde organisatie om de zwembaden onder eigen beheer te kunnen exploiteren. Deze optie past bovendien niet binnen de kaders van de huidige visie en het beleid van de gemeente en is ook niet de wens van SSH.

Verzelfstandiging.
Een verzelfstandigde organisatie is in het kort een heldere en zuivere scheiding van beleid en uitvoering. Daarbij houdt het zelfstandige uitvoeringsorgaan direct of indirect toch de gemeente als (100%) eigenaar. Het beleid gaat naar de opdrachtgever (de gemeente) en de uitvoering naar de opdrachtnemer (de verzelfstandigde onderneming). Weliswaar zijn de zwembaden in naam en rechtspersoon via SSH al op eigen benen gezet, maar in de door VDG aangetroffen praktijk is de verzelfstandiging onvoldoende doorgevoerd en is van een écht zelfstandige organisatie maar beperkt sprake.

Privatiseren.
Privatiseren in deze context is het overdragen van uitvoerende taken en bevoegdheden aan een commerciële partij. Weliswaar blijft ook hier de beleidsbepaling bij de gemeente, maar zowel ten aanzien van het gevoerde uitvoeringsbeleid als ten aanzien van de doelstelling van dit soort ondernemingen heeft in principe de gemeente geen zeggenschap meer. Omdat deze consequentie strijdig is met het beleid van de gemeente Haarlem, heeft VDG in het kader van dit onderzoek geen toenadering gezocht met commerciële partijen.

VDG Advies.
Een volledige terugkeer naar de gemeentelijke organisatie is voor alle partijen een gepasseerd station. Het privatiseren kan voor de zwembaden een serieuze optie zijn, maar is strijdig met de wens van de gemeente (op afstand) betrokken te blijven bij de uitvoering, organisatie en personeel. Op basis van dit onderzoek en bovenstaande kenmerken, sluit volgens VDG een verzelfstandigde organisatie het best aan bij het beleid en visie van de gemeente Haarlem en de stichting SSH. Bij het meer consequent volgen van de optie verzelfstandiging is een logische keuze om de exploitatie onder te brengen bij reeds bestaande verzelfstandigde rechtspersonen van de gemeente Haarlem met de noodzakelijke specifieke kennis van zwembaden.

Op basis van een mix van:

- continuïteit in aansturing en de bedrijfsvoering;
- flexibiliteit en marktaanpassingsvermogen;
- mogelijkheid tot risicospreiding op basis van een breed werkpakket;
- gewenste invloed van gemeente en
- personeelsontwikkelingsmogelijkheden,

oftewel op basis van financiële en operationele draagkracht, adviseert VDG de zwembaden volledig en consequent te **verzelfstandigen**. Een nadere onderbouwing van dit keuzeadvies en een plaatsingsvoorkeur bij SRO Kennemerland wordt gegeven in hoofdstuk 5.

1. Doel

Het inventariseren en analyseren van mogelijke organisatievormen voor het doeltreffend exploiteren van de zwembaden in Haarlem. Aan de hand van het verkregen inzicht zal de bestuurlijke besluitvorming kunnen plaatsvinden over de organisatievorm van de zwembaden in de gemeente Haarlem.

2. Projectbeschrijving

Stap 1 Inventarisatie huidige organisatie en knelpunten

In een gesprek met de directeur van SSH zijn de relevante documenten opgevraagd en relevante informatie en zijn toekomst visie opgevraagd. De huidige organisatie, beleid en bestuurbaarheid zijn aan de hand van de verkregen informatie geïnventariseerd. Door de afdeling personeelszaken van de gemeente zijn de relevante personele gegevens en situatie verstrekt.

Stap 2 Eerste analyse

Op basis van de ontvangen documenten is een eerste analyse uitgevoerd. Op basis van deze analyse is een beeld van de huidige situatie verkregen.

Stap 3 Bepalen uitgangspunten en zienswijze gemeente

In een gesprek met de wethouder en de accounthouder/beleidsmedewerker sport zijn de doelen, uitgangspunten en visie van de gemeente besproken.

Stap 4 Bepalen visie stichtingsbestuur

In een gesprek met de voorzitster van de stichting zijn de huidige situatie en de toekomstvisie van SHH in de relatie met de gemeente besproken.

Stap 5 Analyse

Aan de hand van de verkregen informatie is een analyse uitgevoerd naar de toekomstmogelijkheden, doeltreffendheid en voorwaarden voor het doeltreffend exploiteren van de zwembaden in gemeente Haarlem.

Stap 6 Inventarisatie mogelijke organisatievormen en samenwerkingsverbanden

Aan de hand van het verkregen businessmodel zijn de mogelijke organisatievormen geïnventariseerd. De organisatievormen zijn nader onderzocht, waarvan een vergelijk van de specifieke kenmerken en voorwaarden zijn opgesteld.

Stap 7 Presentatie resultaten

Het onderzoek wordt afgesloten met een presentatie aan de SSH en de gemeente.
Naar aanleiding van de resultaten zullen partijen in overleg treden waarna de gemeente een principebesluit zal kunnen nemen. Aan de hand van het principebesluit kan een vervolgtraject worden vastgesteld.

Voor dit onderzoek zijn gesprekken gevoerd met:

Dhr M. Divendal, Wethouder gemeente Haarlem
Mevr. F. Jacobs, Hoofd OWGS Gemeente Haarlem a.i.
Dhr M. Struis, accounthouder/beleidsmedewerker sport gemeente Haarlem
Mevr. L.Kroskinski, bestuursvoorzitster SSH
Dhr A. de Kruijf, directeur SSH
Mevr. C. Koster, P&O sector MO gemeente Haarlem (per mail)

Documenten overlegd:

Toelichting SSH, 24 mei 2007
Nota organisatorische opzet en beheer/exploitatie zwembaden, 1999
Nota jaarrekening 2000, 9 juli 2001
Intrekking bijzondere subsidie, 13 maart 2001
Nota evaluatie sportnota 1994
Vergelijking arbeidsvoorwaarden van P&O, 14 februari 2007
Raadsvoorstel n.a.v. besluit d.d. 7 december 2006
Onderzoek exploitatie zwembaden Wassenaar, Voorschoten en Oestgeest, 16 november 2006
Haalbaarheidsonderzoek Boerhaavebad, 22 december 2005
Benchmark rapportage PrinceWaterhouseCoopers, mei 2007
Nota Verzelfstandiging Sport & recreatie - Concept
Convenant Gemeente en SSH
Huurovereenkomsten gemeente en SSH
Statuten SSH
Jaarverslag en jaarrekening 2006
Financiële en operationele benchmark Boerhaavebad, PWC 2007
Rapport Onderzoek naar functioneren huidige organisatorische vormgeving van de relatie tussen Gemeente Haarlem en SSH, Hopman en Andres Consultants, 2000
Schouwrapporten, technische staat, Sportfondsen, 2005
Energie APK energymatch voor twee baden, 2006
Personeelslijst

3. Huidige situatie

Organisatievorm

De Gemeente is eigenaar van de zwembaden.
De exploitatie van de zwembaden valt onder de verantwoordelijkheid van de stichting SSH. De gemeente en SSH hebben voor de exploitatie een convenant afgesloten. Het zwembadpersoneel is daarbij in dienst van de gemeente Haarlem gebleven. De basis van het overdragen van de exploitatie en de oprichting van de stichting SSH is terug te vinden in de toenmalige BTW voordeel dat met deze constructie kon worden bereikt. Anders dan het huidige uitgangspunt, speelde destijds het op afstand zetten van uitvoerende werkzaamheden een ondergeschikte rol bij de besluitvorming hieromtrent.

Huidige locaties

- Boerhaavebad
- Planeet I en II
- De Houtvaart

De Gemeente Haarlem heeft 2 binnenbaden en 1 buitenbad.
Het heeft de voorkeur van de gemeente om de huidige locaties te behouden.

Huidige doelgroepen

De doelgroepen voor de zwembaden zijn:

- recreatieve zwemmers
- leszwemmers
- zwemverenigingen
- scholen
- overige groepen gebruikers in zorg van de Gemeente

Ontwikkeling

Conform de landelijke trend loopt ook in Haarlem het bezoekersaantal voor de zwembaden terug.

Beleid

Het gemeentelijke beleid is erop gericht dat voor burgers, verenigingen en scholen voldoende en betaalbaar zwembadcapaciteit beschikbaar dient te zijn.

Verenigingen hebben bij de gemeente Haarlem voor de huur van accommodaties een eenheidsprijs. Hoewel er geen echte kostprijsberekening is gemaakt, kan aangenomen worden dat het huurtarief voor verenigingen onder de kostprijs ligt.

Convenant

Het contract met de gemeente Haarlem is in oorsprong niet opgesteld als een prestatiecontract.
Er wordt jaarlijks door SSH een begroting opgesteld. De gemeente Haarlem stelt, mogelijk na enige aanpassingen, de begroting vast. Een eventueel exploitatietekort wordt jaarlijks middels een bijstelling van de subsidie van ten minste het bedrag van het jaarlijkse exploitatietekort aangezuiverd.

Met andere woorden: het jaarlijks tekort van de zwembaden wordt op basis van het convenant door de gemeente bijgepast. De afgelopen jaren is voornamelijk onder druk van de opgelegde en grote bezuinigingen, de begroting steeds en in grotere mate overschreden. Een mechanisme van wederzijdse afhankelijkheid gekoppeld aan onduidelijke organisatorische en operationele verantwoordelijkheden is hier naar de mening van VDG de oorzaak van. Beide partijen zijn over deze methode niet tevreden.

Financieel

De SSH heeft nooit een sluitende exploitatie van haar zwembaden kunnen realiseren. Derhalve heeft de gemeente tot op heden en conform het convenant jaarlijks het tekort op de begroting bijgelegd.

Het tekort op de begroting 2006 bedraagt € 313.151 (ofwel 25 % van de omzet resp. 26 % van het toekende subsidie).

Dit tekort van 2006 is grotendeels terug te voeren op een sterke stijging van de energietarieven en de terugloop van bezoekers. Ondanks deze wetenschap waren de energiekosten in de oorspronkelijke begroting voor 2008 niet verhoogd, conform de richtlijnen van de gemeente. Bij de herziening van de begroting 2008 is de post energiekosten door aandringen van het bestuur SSH aangepast aan de realiteit.

VDG heeft de indruk, dat ook de opstelling van de begroting 2008 een impliciete voortzetting was van de (ongewenste) verhouding tussen gemeente en de stichting SSH, maar dat bij het indienen van de herziene begroting duidelijk een meer heldere verhouding is nagestreefd.

Winst en verliesrekening 2006

inkomsten	€ 1.235.072
uitgaven	€ 2.422.223
subsidie	€ 1.187.151
Hierdoor is het resultaat 2006:	€ 0,-

Ten opzichte van de begroting is er een tekort op het resultaat van € 330.000
Het extra begrotingstekort valt te duiden in drie grote oorzaken:

- € 90.000 bezuiniging door de gemeente op de ingediende begroting
- € 150.000 stijging van energiekosten
- Overig tekort is te wijten aan het teruglopende bezoekersaantal door een prijsstijging van 25% en de omgevingssituatie

De verzekeringen van de gebouwen en schoolzwemmen worden rechtstreeks bekostigd door de gemeente evenals de personeels en salarisadministratie

Benchmark

In 2007 is een benchmark is uitgevoerd door PWC onder 15 zwembaden, waarvan 12 zwembaden vergelijkbaar zijn met Boerhaavebad. Van deze onderzochte zwembaden zijn er 2 privaat, 4 extern verzelfstandigd en 9 baden zijn gemeentelijke zwembaden. Helaas heeft men bij de analyse van de resultaten geen onderscheid gemaakt tussen de private, verzelfstandigde en gemeentelijke exploitatie.

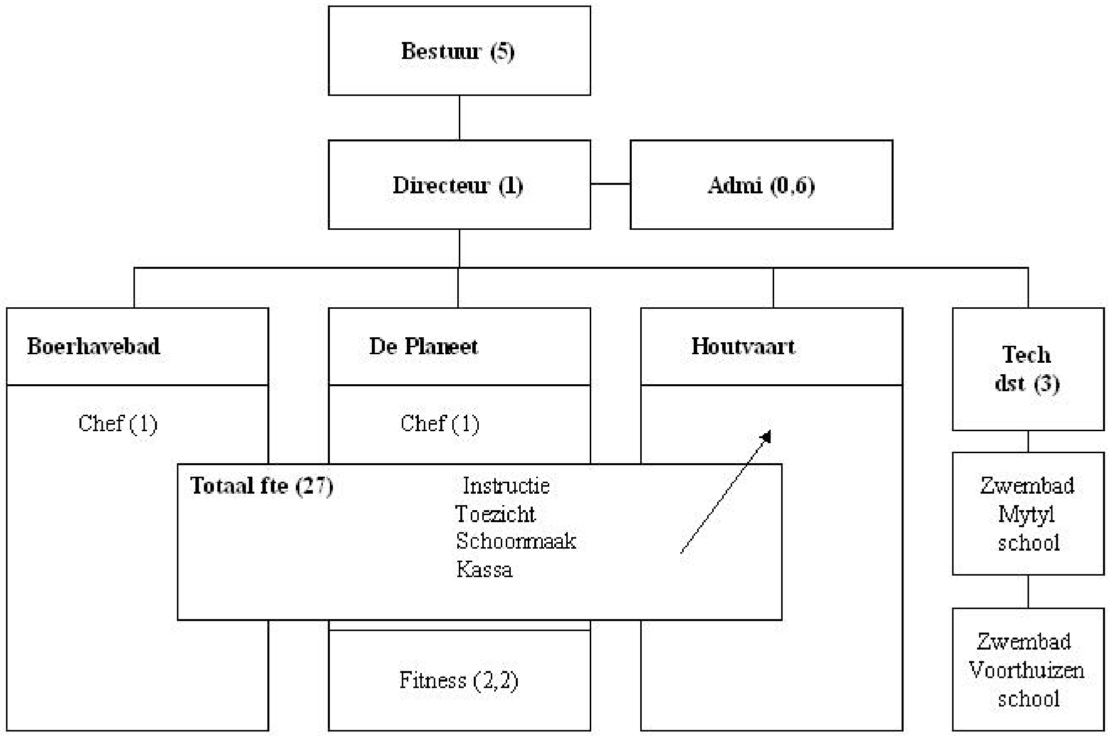
Het volledige rapport van de benchmark is in ons bezit en zal indien we daartoe een verzoek ontvangen desgewenst worden nagezonden..
Uit de benchmark valt te concluderen dat het Boerhaavebad een goede middenmoter is.
De highlights zijn:

- De gemiddelde loonkosten per Fte liggen substantieel lager dan het gemiddelde
- Het percentage ondersteunend personeel ten opzichte van het totaal aantal Fte ligt met 45,7% ruim 3% onder het gemiddelde.
- Het tarief van een regulier kaartje ligt met € 3,80 € 0,49 boven het gemiddelde.
- De tarieven voor verenigingen ed liggen op het laagste niveau
- De energiekosten t.o.v. de totaalkosten ligt het Boerhaavebad met 15,5 % 3,% boven het gemiddelde

Opgemerkt moet worden dat alleen het Boerhaavebad in de benchmark is opgenomen en is het de vraag hoe de andere Haarlemse zwembaden in de benchmark zouden scoren. Voor VDG is het niet duidelijk of alle specifieke kostencomponenten voor het Boerhaavebad in haar relatie tot de gemeente wel zijn meegenomen, dan wel in het juiste perspectief gezet. Een nader onderzoek naar de opbouw en inrichting van de PWC benchmark zou veel tijd kosten en gezien de wens naar alleen specifieke "Haarlemse" kenmerken mogelijk geen relevante informatie opleveren.

Huidig personeel en organisatie

Het personeel, 32,63 Fte's, is in dienst van de gemeente en valt onder de gemeentelijke CAO.



Opmerkingen bij de organisatie:
- Chef Planeet is 2/3 zwembad en 1/3 fitness
- Uit vast personeel van de Planeet wordt zomers de chef Houtvaart aangesteld inclusief toezichthoudend personeel
- Al het personeel is uitwisselbaar
- TD onderhoudt zwembaden plus twee schoolzwembaden.

Er is 1 medewerker die binnen de gemeente herplaatst is, maar nog op de formatie van het zwembad drukt. Voor het bestuur van SSH is dit laatste een onverteerbaar gegeven. Het bestuur stelt dat de gemeente personeel aan de stichting beschikbaar stelt (vergelijkbaar met een uitzendformule) en derhalve de gemeente bij langdurige uitval de loonkosten dient te dragen c.q. te vergoeden. De gemeente daarentegen is van mening dat het personeel en personeelsbeleid volledig aan de stichting is gemandateerd en de stichting derhalve voor inzet en eventuele herplaatsing financieel verantwoordelijk is.

Het openluchtzwembad “De Houtvaart” maakt voor een beperkt deel gebruik van vrijwilligers. De “vrienden van de Houtvaart” huren het zwembad en gedurende deze uren zorgen zij zelf voor alle ondersteuning. Tevens leveren de vrienden hand en spant diensten bij (klein) onderhoud en reparatiewerk. Het merendeel van de openingsuren (ruim 80%), verzorgt SSH de toezichthoudende en lesgevende rollen.

De leiding van de zwembaden dient specifieke opleidingen te volgen met betrekking tot het exploiteren van zwembaden. De salaris- en personeelsadministratie worden door de gemeente uitgevoerd. De opleidings- en salariskosten komen niet ten lasten van de zwembaden.

De gemeente Haarlem

De gemeente Haarlem is ontevreden met de huidige constructie.
Het feitelijk resultaat van het convenant is dat jaarlijks bij een exploitatietekort een aanvulling op de subsidie dient te worden verstrekt. Dit is het gevolg van het ontbreken van doelstellingen en sturingsmiddelen in het convenant. De gemeente heeft in de afgelopen jaren volgens VDG geen adequate actie genomen om het contract aan te passen en prestatie-indicatoren toe te voegen. Vanuit een beleid ten aanzien van doelstellingen met de zwemvoorzieningen, dienen outputprestaties te worden opgesteld en vanuit opdrachtgeverrol op toegezien worden. Tevens is geen helderde actie genomen om structureel met het bestuur SSH in overleg te treden over hoe de opgelegde bezuinigingen gerealiseerd moeten worden en het bestuur van de stichting aan te spreken op overschrijdingen. Voor de gemeente stond het personeel door de huidige constructie op afstand, waardoor kennelijk het beleid en de uitvoering reactief werd.
Het huidig sportbeleid van de gemeente Haarlem is erop gericht om laagdrempelige en betaalbare sportvoorzieningen aan de burgers en doelgroepen aan te bieden. Het lijkt er evenwel op dat een lange termijn visie, anders dan een overall beleid inzake sport, ook nu nog voor de zwembaden ontbreekt. Als er wel een lange termijn visie/beleid is, dan is VDG daar in het kader van dit onderzoek niet op gewezen.

De stichting SSH

De SSH heeft, buiten de kosten van de directeur, geen overheadkosten.
De SSH haalt de benodigde kennis gratis bij de leden van het bestuur. Op langere termijn ziet het bestuur geen probleem met het vervangen van, kwalitatief minstens evenredige, bestuursleden. Het bestuur heeft aangegeven de laatste twee jaar een meer professionelere en proactieve houding te hebben aangenomen. Hoewel onder de eerder beschreven specifieke omstandigheden (convenant en onhandige personeelsconstructie) SSH in de afgelopen jaren de organisatie adequaat heeft bestuurd, is naar de mening van VDG voor een "echte" verzelfstandiging een vrijwilligersbestuur voor een kapitaalintensief bedrijf een (te) zwakke bestuursbasis.

Ten aanzien van het bestuur valt wel op te merken dat bij het opleggen van een te taakstellend budget het bestuur van SSH in voorgaande jaren beperkt actief is opgetreden. Men is ondanks het wel impliciet en in schrift afwijzen van de ingrepen door de gemeente in de begrotingen, bestuursrechtelijk steeds akkoord gegaan met het gekorte budget. Daarmee kan gesteld worden dat SSH de opgelegde kostenbesparingen en besprekingen daaromtrent, in feite als een rituele dans hebben gekwalificeerd. Voor de budgettering van 2007 en de herziene begroting 2008 heeft het bestuur een andere houding ingenomen en meer actief stelling genomen tegen de in hun ogen onrealistische bezuinigingen.

De verklaring van de wederzijds en langjarig aanvaarde verhullende financiële relatie, is naar de mening van VDG terug te voeren op het merkwaardige convenant. Een convenant dat uit de aard geen slagvaardigheid oproept en anderzijds ook niet vereist. De kerndoelstelling van het convenant wijst dan ook niet naar deze elementen, maar meer naar de (behaalde) fiscale voordelen. Daardoor is de noodzakelijke en natuurlijke spanning in de verhouding tussen opdrachtgever – opdrachtnemer onvoldoende aanwezig geweest.

Er zijn door directie en bestuur voorstellen voor investeringen ingediend om de kosten van het energieverbruik te verlagen. Deze kleine en makkelijk uit te voeren acties die binnen 3 jaar kunnen worden terugverdiend zijn gerealiseerd. In de "arbeidsrelatie" met de gemeente is het bestuur er niet geslaagd om de door hen gewenste en voorgedragen investeringen op het gebied van energieterugwinning en vernieuwing aan het recreatiegedeelte te realiseren. De huidige directeur heeft zich in de afgelopen jaren bij deze zaken onderscheiden door naast zijn reguliere taak ook als projectleider op te treden bij het renoveren van de Houtvaart. Het ontbreken van gespecialiseerde medewerkers in de organisatie, werkt het vervullen van meerdere functies/taken in de hand.

Directe concurrentie en specifieke locatiekenmerken

De locatie Boerhaavebad heeft concurrentie van Groenendaal (Heemstede) en De Heerenduinen (Velsen), niet ver van het Boerhaavebad maar wel buiten de Gemeente Haarlem. Zij voeren nagenoeg gelijke tarieven en bieden gelijkwaardige faciliteiten aan de recreatieve zwemmer, maar zijn beter bereikbaar

Bij de locatie van het Boerhaavebad wordt momenteel een nieuwbouwwijk gebouwd. Naast de overlast waar de directie en stichting op wijst, komt er anderzijds een hele nieuwe doelgroep in de directe omgeving van het bad te wonen. Volgens VDG geeft dit naast overlast ook nieuwe kansen. Tevens komt er een VMBO-school met een mogelijk risico in de vorm van hangjongeren. Maar ook dit gegeven is vanuit een positieve optiek als een nieuwe kans te zien. Voor de huidige locatie van het Boerhaavebad zou er de mogelijkheid zijn om de restwarmte van het zwembad aan te wenden in een deel van de energievoorziening van de omgeving. Hierdoor kunnen extra inkomsten worden gegenereerd.

Door de bouw van de VMBO-school en de ontwikkeling van een nieuwbouwwijk, zou meer woningbouw op de huidige locatie door verplaatsing van het zwembad een optie kunnen zijn. Het resultaat zou wellicht additionele financiële ruimte kunnen bieden. Als alternatief voor de huidige locatie, heeft de stichting twee andere locaties aangegeven voor de bouw van een nieuw zwembad. Tegen deze optie spreekt dat de huidige locatie nog niet is afgeschreven. De stichting ziet het desondanks als nuttig om met een projectontwikkelaar aan tafel te gaan en de mogelijkheden te bekijken.

4. De nieuwe situatie

De gemeente Haarlem wil zich in de toekomst uitsluitend richten op de regie en het beleid. In algemene zin wil de gemeente de uitvoering van beleid op afstand zetten.

De gemeente Haarlem is gebaat bij een stabiele financiële bedrijfsvoering. Niettegenstaande het voorgaande is en blijft de gemeente de komende jaren bereid subsidie te verstrekken voor zwemmogelijkheden binnen haar gemeentegrenzen.

In de afweging voor de meest optimale oplossing zijn een aantal toetsingscriteria van belang, te weten:

- de gemeente wil voldoende zeggenschap behouden over de nieuwe organisatie
- de gemeente beperkt zich tot de regierol
- de belangen van de gebruikers van de accommodatie dienen optimaal behartigd te worden en het aanbod dient gewaarborgd te worden
- de gemeente wil invloed houden op strategische beslissingen in relatie met het overgaan van werknemers naar de nieuwe organisatie
- de gemeente blijft het beleid omtrent de sportvoorzieningen in de gemeente Haarlem bepalen
- de gemeente wil zeggenschap over strategische zaken om continuïteit en daarmee de dienstverlening aan de burgers te waarborgen
- er dient een duidelijk prestatiecontract aan subsidieverlening ten grondslag te liggen
- om goed te functioneren zal de uitvoerende organisatie voldoende groot en breed moeten zijn om een stabiele bedrijfsvoering te garanderen en risico’s te kunnen spreiden
- het aantal uitvoerende diensten per beleidsveld zal in verband met de bestuurbaarheid en aandacht van de gemeente zo laag mogelijk gehouden dienen te worden

5. Mogelijkheden

VDG adviseert de gemeente Haarlem en de stichting SSH in ieder geval een definitieve en heldere organisatiekeuze te maken voor de toekomst. Een consequente keuze zal, bij welke variant de gemeente ook kiest, beter kunnen functioneren dan de huidige hybride structuur.

De keuzes die in dit kader voorliggen zijn:

A. **regie en uitvoering onder beheer van de gemeente**

B. **totale verzelfstandiging van de zwembadexploitatie**

C. **volledige privatisering**

Optie A; Regie en uitvoering onderbeheer van gemeente

Optie 1 is om de taken en verantwoordelijkheden van de stichting terug te leggen bij de gemeente. De gemeente Haarlem heeft tot 1993 de zwembaden beheerd en geëxploiteerd. Het primaire doel (BTW voordeel) waardoor destijds voor het onderbrengen van de zwembaden in een stichting is gekozen, is door het instellen van het BTW compensatiefonds niet meer relevant. Omdat de gemeente als onderdeel van de BTW constructie gelijktijdig de exploitatie op afstand heeft gezet, ontbreekt het momenteel binnengemeentelijk aan specifieke kennis en de benodigde organisatie om de zwembaden onder eigen beheer te exploiteren.

Naar mening van VDG Trajectmanagement past optie A derhalve niet binnen de kaders van de huidige visie en het beleid van de gemeente en voldoet eveneens niet aan de wens van de stichting.

Optie B; totale verzelfstandiging van de zwembadexploitatie

Bij verzelfstandiging wordt de uitvoering op afstand gezet en voorzien van duidelijke eigen bevoegdheden voor de uitvoeringstaken, maar houdt de gemeente doelstellingzeggenschap en de regie over het uitvoerings<u>beleid</u>. Deze optie kan in de huidige context van Haarlem op praktische gronden het eenvoudigst worden uitgewerkt in de twee daartoe speciaal geëquipeerde bestaande verzelfstandigingvormen van de gemeente Haarlem, te weten de SSH en SRO Kennemerland.

b1. SSH

Momenteel wordt het beheer en de exploitatie van de zwembaden door de SSH uitgevoerd. De huidige verhouding tussen de gemeente en SSH is naar de maatstaven van VDG echter geen professionele zakelijke verhouding. De instrumenten daarvoor vanuit het convenant ontbreken en de separate aanstelling bij de gemeente en de tewerkstelling van het personeel bij de stichting maakt het personeelsmanagement ingewikkeld en een bron van misverstanden. Voor een verbetering van deze verhouding zal het convenant aangepast en omgevormd moeten worden tot een zogenaamd prestatiecontract. Bovendien zal om verder (echt) te verzelfstandigen ook het personeel in dienst van de stichting moeten komen.

De afgelopen jaren heeft de SSH met een structureel tekort gekampt. De SSH bezit geen financiële buffer en het huidige financiële draagvlak is te smal om fluctuaties in de realisatie zelf op te kunnen vangen. Om de verdere verzelfstandiging in SSH-vorm een reële kans te geven, zal de gemeente de SSH moeten voorzien van een voldoende financiële basis. Zonder een adequaat eigen vermogen en een heldere opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie, is een stabiele bedrijfsvoering feitelijk niet mogelijk en zullen de zwembaden voor de gemeente een onbestuurbaar financieel risico blijven en voor de stichting een schier onmogelijke taak.

b2. SRO Kennemerland

SRO Kennemerland ontwikkelt, realiseert, beheert, onderhoudt en exploiteert voorzieningen voor sport, recreatie, onderwijs, welzijn en zorg. SRO Kennemerland is onderdeel van de NV SRO-groep. Er werken circa 300 medewerkers.

De wortels van SRO liggen bij de gemeente Amersfoort. Sinds 1997 opereren zij echter geheel zelfstandig en werken voor lagere overheden en lokale marktpartijen. SRO ondersteunt gemeenten die bezig zijn met het verzelfstandigen van sportaccommodaties met als doel de publieke (sport)voorzieningen aantrekkelijk, betaalbaar en toegankelijk houden. SRO propageert daarbij in staat te zijn het sportaanbod snel aan te passen aan de wensen van de sporters en voeren ze regelmatig studies uit naar het gebruik en de toekomstperspectieven van sportaccommodaties.
In deze formule houdt de gemeente de beleidsmatige sturing.

Door een breed en gevarieerd werkpakket is SRO in staat om risicodragende exploitaties op zich te nemen. Met SRO zijn dan ook voor een langere periode (bijv. 10 jaar) overeenkomsten voor zwembaden aangegaan waarbij SRO deze faciliteiten risicodragend exploiteert. Over de financiële voorwaarden van een dergelijke overeenkomsten (waaronder de toe te rekenen overheadkosten) zal indien voor deze optie wordt gekozen nader overleg moeten plaatsvinden.

De gemeente Haarlem heeft haar subafdeling Sport & Recreatie/Accommodaties verzelfstandigd door middel van samenwerking met NV SRO. Deze samenwerking heeft geresulteerd in een nieuwe gezamenlijke organisatie: SRO Kennemerland B.V. Bij de recente start van SRO Kennemerland blijft Gemeente Amersfoort nog meerderheidsaandeelhouder van NV SRO. De verdeling van de aandelen zal te zijner tijd na afronden van de plannen ieder 50% moeten bedragen. Een van de uitgangspunten van de gemeente bij de aansluiting was, dat bij de verzelfstandiging van Sport & Recreatie/Accommodaties in de nieuwe organisatie, de huidige werknemers een gelijkwaardig arbeidsvoorwaardenpakket houden en er niet in salaris op achteruit gaan. De CAO van SRO is gebaseerd op de gemeentelijke CAO, hetgeen de overgang van gemeentelijk personeel relatief eenvoudig maakt.

Optie C; Privatisering

Bij privatisering worden de zwembaden, beleid en uitvoering, in zijn geheel overgedragen aan een marktpartij. Mogelijke serieus te overwegen partijen bij deze optie zijn Sportfondsen Nederland en Optisport. Beide organisaties hebben hun sporen verdiend en kunnen in (sport)privatiseringen bogen op een indrukwekkend trackrecord.

Deze partijen exploiteren voor eigen risico meerdere en uiteenlopende accommodaties in Nederland, waaronder zwembaden. De zorg voor alle zaken welke daarbij komen kijken is in handen van ervaren en slagvaardige specialisten. Volgens VDG zal plaatsing van de zwembaden bij deze marktpartijen een meer stabiele en betrouwbare bedrijfsvoering dan de huidige constructie kunnen bieden. De (nog) meer directe onderwerping aan de tucht van de markt dan bij verzelfstandiging, zal er toe bijdragen dat de exploitatie op een uiterst marktconforme wijze wordt uitgevoerd.

Deze verdere bedrijfsoptimalisatie moet in de basis voldoende kunnen zijn om ondanks het winststreven van deze bedrijven, de kosten voor de opdrachtgever ten opzichte van verzelfstandigingen niet te laten stijgen. Wel dient duidelijk gesteld te worden, dat de invloed van de gemeente bij privatisering sterk afneemt. Zowel ten aanzien van het gevoerde uitvoeringsbeleid (onder meer prijsstelling) als ten aanzien van de doelstelling van de onderneming is in principe geen zeggenschap meer. De overgang van personeel vanuit de gemeentelijke CAO/rechtspositie naar een private partij met bijbehorende bedrijfs-CAO kan de nodige complicaties geven en op gespannen voet komen te staan met Sociaal Statuut van de gemeente Haarlem.

Omdat naar de mening van VDG deze consequentie strijdig is met het geformuleerde beleid van de gemeente Haarlem als regiseur (zie 4), is in het kader van dit onderzoek geen toenadering gezocht met commerciële partijen. In hoeverre en onder welke voorwaarden marktpartijen in casu geïnteresseerd zijn, dient bij keuze voor privatisering nader te worden onderzocht.

Vergelijk optie's

Indien de optionele organisatiemodellen naast elkaar worden gezet en getoetst op de verschillende bedrijfsvoeringcriteria wordt het volgende vergelijk verkregen.

	Eigen beheer gemeente	Verzelfstandigen SSH	SRO	Privatiseren
Bedrijfsvoering	+/-	+/-	+	+
Fin draagkracht	++	-	+	+/-
Flexibiliteit	-	+	++	++
Invloed Haarlem	++	-/+	+	--
Continuïteit	+/-	-	+	+/-
Personeelontwikkeling	-	+	++	++

Opmerkingen:

1. Zowel bij het onderbrengen in gemeentelijke omgeving als bij SSH is risicospreiding door het uitsluitend exploiteren van zwembaden niet goed mogelijk en kunnen tegenvallers niet kunnen worden gecompenseerd door meer rendabele bedrijfsactiviteiten.

2. Uit eigen ervaring kan VDG stellen dat een zwembadorganisatie met ca. 35 Fte's een minimale organisatie is om zelfstandig op een gezonde manier te overleven.

3. De financiële draagkracht van de SSH is momenteel nagenoeg nul. De waardering van dit punt zou aanzienlijk beter uitvallen indien de stichting over een toereikend eigen vermogen zou beschikken.

4. Het vrijwilligers bestuur van SSH, hoewel in feite goed heeft gefunctioneerd, zal als de landelijke trend zich ook in Haarlem doorzet, door de voorzienbare problemen met de opvolging op termijn een onstabiele factor blijken.

5. Evident is, dat personeel in een grotere organisatie met de focus op zwemfaciliteiten en sport in bredere zin, meer kans op professionele ontwikkeling en carrière kan worden geboden.

6. Vanuit de wens van de gemeente Haarlem om voldoende zeggenschap te behouden over de nieuwe organisatie komt privatisering niet in aanmerking. Minder pregnant dan bij privatisering, is door de opzet en werking van de stichtingsvorm ook de invloed op het uitvoeringsbeleid van een stichting meer beperkt dan bij uitvoering door een eigen vennootschap.

6. Conclusie en aanbevelingen

Op basis van alle gegevens en gesprekken concludeert VDG dat naar omstandigheden SSH de exploitatie van de zwembaden zeer naar behoren heeft uitgevoerd. Maar zoals VDG in haar praktijk bij vele (overheid)stichtingen constateert, had zowel als opdrachtgever (de gemeente), als de opdrachtnemer (het bestuur), zich tegenover elkaar op diverse vlakken zich daadkrachtiger mogen opstellen. De gemeente Haarlem heeft zich in de aansturing van de zwembaden te terughoudend opgesteld en ondanks de beperking op dit vlak vanuit het huidige convenant, meer op een prestatiegerichte uitvoering kunnen aansturen.

De gemeente Haarlem heeft recent en actief het beleid ingezet om zich meer op de regie en beleid te concentreren en de uitvoering op afstand te zetten. Daarbij dient de dienstverlening naar de doelgroepen gegarandeerd te zijn en de continuïteit van de organisatie gewaarborgd te worden.

Mede vanuit die visie, is het terugdraaien van de deels ingezette verzelfstandiging naar een volledig gemeentelijke organisatie een gepasseerd station, hetgeen dan ook door alle partijen als onwenselijk wordt gekwalificeerd. Het privatiseren van de zwembaden is een reële optie en wordt met name door de directie van SSH ondersteund, maar is door de wens/eis van de gemeente (indirect) bij de zwembaden betrokken te blijven geen werkbare optie.

Uitgaande van dit onderzoek, is de VDG conclusie dat een (echt) verzelfstandigde organisatie het best zal aansluiten bij het beleid en visie van de gemeente en die van de stichting. Bij deze optie, is de keuze voor het onderbrengen van de zwembaden uit praktische overweging beperkt tot SSH of SRO. Voor het bestuur van de stichting SSH geldt dat zij onder moeizame omstandigheden een zeer behoorlijke prestatie hebben geleverd, maar dat gezien de maatschappelijke ontwikkelingen getwijfeld mag worden of dit in de toekomst nog is te continueren. Te meer omdat bij echte verzelfstandiging de werkdruk, de verantwoordelijkheid en daarmee de aansprakelijkheid, alleen maar zal toenemen.

Als voor een voorzetting op basis van een eigen zelfstandige organisatie (SSH in een verbeterde vorm) wordt gekozen, adviseert VDG om:

- uit bestuurlijk oogpunt de stichting om te vormen naar een vennootschap,
- de verzelfstandiging van de uitvoering strikt door te voeren,
- een prestatiecontract op basis van opdrachtgever/nemer op te stellen,
- het bedrijf van een adequaat eigen vermogen te voorzien,
- het personeel over te dragen en in dienst te laten nemen door de verzelfstandigde organisatie,
- en het bestuur (na kwalitatieve versterking) om te vormen naar een professionele en derhalve betaalde Raad van Commissarissen.

Het zal duidelijk zijn dat bij realisatie van deze punten, de “SSH BV/NV” in de matrixvergelijking op de vorige bladzijde aanzienlijk positiever zou scoren en op vele punten gelijkwaardig zou eindigen met SRO. Echter een belangrijke mindere factor blijft in die optie de beperkte schaalgrootte en een smal personeel draagvlak bij een zeer kapitaalintensieve activiteit.

Vanwege de continuïteit in aansturing, het kunnen opvangen van fluctuaties in de bedrijfsvoering en het spreiden van financieel risico, verdient volgens VDG het onderbrengen van de zwembaden in een grotere eenheid met de nodige organisatorische en financiële draagkracht de voorkeur.

Alles overwegende adviseert VDG Trajectmanagement de zwembaden in geheel onder te brengen bij SRO Kennemerland BV.

Bij de verzelfstandiging van Sport & Recreatie/Accommodaties is met de vakorganisaties door de gemeente Haarlem een akkoord gesloten over een sociaal plan terzake de overgang van de betreffende medewerkers naar SRO. Vanuit die ervaring zijn ook ten aanzien van een eventuele overgang van het gedetacheerde (gemeentelijk) zwembadpersoneel geen grote rechtspositionele problemen te verwachten.

Tot slot

Vanuit de expertise van VDG, is het los van organisatiekeuze voor de gemeente Haarlem een overweging waard om het subsidiebeleid te herzien. Het is aan te bevelen om de gebruikers de subsidie rechtstreeks toe te kennen en de accommodaties een marktconform tarief te laten hanteren. Hierdoor wordt de bedrijfstak vanuit het marktmechanisme gedwongen professioneler te opereren en heeft de gemeente een instrument om directer de regie over de (subsidie)doelgroepen te voeren.

UITWERKING OPDRACHTGEVERSCHAP

GEMEENTE HAARLEM

RICHTING SRO KENNEMERLAND

Opgesteld naar aanleiding van de besprekingen in de werkgroep opdrachtgeverschap (januari-juni 2008)

Haarlem, juli 2008

organisatie van het opdrachtgeverschap SRO

UITWERKING OPDRACHTGEVERSCHAP GEMEENTE HAARLEM RICHTING SRO KENNEMERLAND

INLEIDING

Per 1-1-2008 heeft de Gemeente Haarlem de exploitatie, het onderhoud en beheer van de gemeentelijke sportaccommodaties verzelfstandigd.
Deze verzelfstandiging heeft vorm gekregen in de oprichting van SRO Kennemerland BV, dat onderdeel uitmaakt van NV SRO uit Amersfoort. (NV SRO is in 1997 opgericht en is de voorzetting van de voormalige Amersfoortse gemeentelijk dienst Sport, Recreatie en Onderwijsvoorziening).
De aandelen van SRO Kennemerland BV zijn door de Gemeente Haarlem ingebracht in NV SRO in ruil voor 25% van de aandelen van de NV. De andere 75% van de aandelen van NV SRO zijn in handen van de gemeente Amersfoort. Het ligt in de bedoeling in 2010 bij gelijke omvang van werkpakketten binnen Haarlem en Amersfoort de aandelenverhouding op 50 – 50 te brengen. Daartoe is van Haarlemse zijde een uitbreiding van het huidig werkpakket nodig tot ca € 14 miljoen.

GEMEENTE IN ROL VAN OPDRACHTGEVER

Per 1-1-2008 treedt de Gemeente Haarlem op als opdrachtgever van SRO Kennemerland BV.
De uitwerking van deze (nieuwe) rol is uitgewerkt in een ambtelijke werkgroep onder voorzitterschap van het hoofd Jeugd, Onderwijs en Sport.
De weerslag treft u bijgaand aan.

Het is goed te beseffen dat de invulling van de opdrachtgeverrol en de uitwerking van de interne onderlinge en onderliggende relaties tussen de diverse afdelingen en organisatieonderdelen heeft plaatsgevonden direct na een majeure reorganisatie van de gemeentelijke organisatie. Dit kan/zal er toe leiden dat regelmatige aanpassing noodzakelijk is. Temeer daar ook de organisatie van de opdrachtnemer de komende periode wijziging zal ondergaan, onder andere als gevolg van de beoogde substantiële uitbreiding van het werkpakket.

De opbouw van dit document is als volgt:

1. overlegstructuur Gemeente Haarlem – SRO (Kennemerland)
    a. bestuurlijk overleg
    b. ambtelijk overleg
    c. bilateraal overleg
    d. aandeelhouder overleg
    e. informeel overleg aandeelhouders - RvC
2. interne rol- en taakverdeling binnen de hoofdafdeling Stadszaken
3. rolverdeling tussen de afdelingen Jeugd, Onderwijs, Sport (JOS) en Vastgoed (VG)
4. afstemming taken Concernstaf en Bedrijfsbureau ***(en subsidiebureau)*** Stadszaken
5. procedure verwerking eigenaarkosten VG van de aan SRO Kennemerland verhuurde objecten
6. VTU-toeslag bij aanvullende opdrachten Gemeente Haarlem aan SRO Kennemerland BV
7. eerste aanzet invulling begrip “sober en doelmatig” onderhoud
8. gemeentelijke aanbestedingsprocedures
9. protocol toevoegingen/onttrekkingen aan werkpakket
10. Procedure opdrachtgeverschap nieuwbouw lokaal bewegingsonderwijs

Alle bedragen in dit document zijn tenzij nadrukkelijk anders vermeld inclusief BTW en prijspeil 1-1-2008.

organisatie van het opdrachtgeverschap SRO

1. Overlegstructuur van de gemeente Haarlem (in de rol van opdrachtgever) en SRO Kennemerland (opdrachtnemer)

In de subsidiebeschikking is bepaald dat:

"Tijdens het subsidietijdvak waarvoor de onderhavige subsidie is verleend vindt één keer per kwartaal overleg plaats tussen SRO Kennemerland BV en de portefeuillehouder sport van de gemeente over de voortgang van de uitvoering van de exploitatieovereenkomst. De data voor deze overleggen worden in onderling overleg vastgesteld. Uiterlijk twee weken voor het overleg levert SRO Kennemerland BV een korte notitie aan over inhoudelijke en financiële voortgang van de uitvoering van de exploitatieovereenkomst." Uitwerking als volgt:

A. Bestuurlijk overleg (4 x per jaar)

Deelnemers:
Gemeente Haarlem / opdrachtgever:
- Portefeuillehouder sport
- Hoofd Jeugd, Onderwijs en Sport
- Ambtelijk secretaris

Afhankelijk van de agendapunten aangevuld met een of meer medewerkers van de afdeling JOS en/of Vastgoed.

SRO Kennemerland / opdrachtnemer
- directeur SRO (Leo Steyn; in ieder geval in 2008)
- manager SRO Kennemerland (Ton van Kaldekerken)
- manager concernstaf (Roy Joseph)

Afhankelijk van de agendapunten aan te vullen naar het inzicht van SRO

Voorzitterschap:
Wethouder Sport Gemeente Haarlem
Toelichting: Gelet op de beoogde uitbreiding van het werkpakket van SRO Kennemerland en de verantwoordelijkheid die de Gemeente Haarlem ter zake heeft, wordt met het oog op maximale slagvaardigheid gekozen voor het beleggen van het voorzitterschap van het bestuurlijk overleg bij de wethouder Sport.

Secretariaat en verslaglegging:
Vanuit de afdeling JOS wordt de functie van secretaris vervult in persoon van Ronald Stam.
Het administratief secretariaat wordt eveneens vervuld door de Gemeente Haarlem, hoofdafdeling Stadszaken (verzending stukken en verslaglegging).

Vaste agendapunten in 2008:
- voortgang overdracht werkpakket
- voortgang m.b.t. uitbreiding werkpakket
- uitvoering exploitatieovereenkomst
    - o inhoudelijk
    - o financieel
- relevante ontwikkelingen

Wijze van voorbereiding:
- vooroverleg met SRO t.b.v. opstellen agenda door de secretaris van het bestuurlijk overleg
- Uitwerking/voorbereiding gemeentelijke agendapunten
- Voorbespreking met portefeuillehouder

B. Ambtelijk overleg (6 a 8 x per jaar)

Deelnemers:
Gemeente Haarlem / opdrachtgever:
- Hoofd Jeugd, Onderwijs en Sport
- Ambtelijk secretaris
- Beleidsmedewerker(s) JOS; afhankelijk van agendapunten
- Hoofd VG

SRO Kennemerland / opdrachtnemer
- manager SRO Kennemerland (Ton van Kaldekerken)
- unitmanager Vastgoed en Groen (Hans Vernhout)
- unitcontroller (Gert van Weeghel)

Afhankelijk van de agendapunten aan te vullen naar het inzicht van SRO

Voorzitterschap:
Hoofd afdeling Jeugd, Onderwijs en Sport.
Toelichting: Gelet op de beoogde uitbreiding van het werkpakket van SRO Kennemerland en de verantwoordelijkheid die de Gemeente Haarlem ter zake heeft,wordt met het oog op maximale slagvaardigheid gekozen voor het beleggen van het voorzitterschap van het ambtelijk overleg bij het hoofd van de afdeling Jeugd, Onderwijs en Sport.

Secretariaat en verslaglegging:
Vanuit de afdeling JOS wordt de functie van secretaris vervuld in persoon van Ronald Stam.
Het administratief secretariaat wordt eveneens vervult door de Gemeente Haarlem, hoofdafdeling Stadszaken (verzending stukken en verslaglegging).

Vaste agendapunten in 2008:
- voortgangscontrole gemaakte afspraken
- verloop samenwerking en communicatie
- punten t.b.v. bestuurlijk overleg

Wijze van voorbereiding:
- vooroverleg met SRO t.b.v. opstellen agenda door de secretaris van het ambtelijk overleg
- Uitwerking/voorbereiding gemeentelijke agendapunten
- Voorbespreking: hoofd Jeugd, Onderwijs en Sport en deelnemers gemeentelijke delegatie

C. (Bilateraal) overleg (frequentie: naar behoefte)

Naast het bestuurlijk en ambtelijk overleg zal er t.a.v. de uitvoering van de exploitatieovereenkomst door SRO Kennemerland, de uitbreiding van het werkpakket en ter zake uitvoering van projecten frequent overleg plaatsvinden tussen medewerkers van gemeente en SRO (Kennemerland).

Voor dit type overleg is het formuleren van een standaardwerkwijze ongewenst dan wel ondoenlijk gelet op het telkens wisselend karakter.

Wel is het gewenst om binnen Stadszaken (JOS, VG) duidelijke afspraken te maken over:

- de taakafbakening tussen de verschillende medewerkers en disciplines
- de wijze van informeren vooraf en terugkoppeling naar direct betrokken collega's
- de wijze van verslaglegging van de gemaakte afspraken
- de wijze van terugkoppeling naar ambtelijk overleg

Een en ander verder uit te werken bij de ontwikkeling van de overlegstructuren van de hoofdafdeling Stadszaken en de afdeling Jeugd, Onderwijs en Sport .

D. Overleg met aandeelhouder (2x per jaar)

Deelnemers:

Gemeente Haarlem / aandeelhouder:

- portefeuillehouder deelnemingen (Chris van Velzen)
- beleidsmedewerker deelnemingen (Wouter Stigter)

Gemeente Amersfoort / aandeelhouder

- portefeuillehouder deelnemingen (Jelle Hekman)
- beleidsmedewerker deelnemingen (Masha Mehciz)

SRO:

- directeur SRO (Leo Steyn)
- manager concernstaf (Roy Joseph)

Secretariaat en verslaglegging:

SRO

Agendapunten:

Najaar : begroting komend jaar / prognose lopend jaar
Voorjaar: jaarrekening + ondernemingsbeleid

E. Informeel overleg tussen aandeelhouder en RvC (1 a 2x per jaar)

Op initiatief van de voorzitter van de RvC.
Agendapunten: functioneren van de RvC, de beloning van de directie

Aldus besproken in stuurgroep Gemeente Haarlem, Amersfoort, SRO d.d. 16-1-2008

Haarlem, 21-1-2008 (opsteller Gerard Oudendijk)

organisatie van het opdrachtgeverschap SRO

2. Interne rol- en taakverdeling binnen de hoofdafdeling Stadszaken

Inleiding
De afdeling Jeugd, Onderwijs, Sport verkeert begin 2008 in een overgangs- en opstartfase, ook wat betreft opdrachtgeverschap richting SRO.
Wenselijk is de toekomstige situatie rond het opdrachtgeverschap in al haar facetten inzichtelijk te maken en in een werkbare structuur te vertalen. Onderstaand zijn de afspraken vastgelegd zoals die in de periode januari – april 2008 door de werkgroep opdrachtgeverschap SRO zijn gemaakt.

Doel
Het creëren van een professionele structuur voor het opdrachtgeverschap SRO waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder zijn beschreven en praktisch zijn belegd.

Rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Hoofdstructuur (in startfase tot zomer 2008)
- ambtelijk opdrachtgever SRO: hoofd JOS (Tonny Lepeltak)
    - qualitate qua: deelnemer aan bestuurlijk overleg met SRO
    - idem voorzitter ambtelijk overleg met SRO
    - tevens ad interim: coördinator afzonderlijke opdrachtgebieden (sport, onderwijs, vastgoed)
- opdrachtgever JOS: taakverdeling tussen beleids- en accountmedewerkers onderwijshuisvesting nader te bepalen
  opdrachtgever roostertaak schoolsport: vacature (wnd. Seakle Satter)
  opdrachtgever gymzalen: beleids/accountmedewerker (Ronald Stam)
- opdrachtgevers JOS: beleids/accountmedewerkers (Rob Heeck, Ronald Stam)
- opdrachtgever VG: hoofd afdeling vastgoed beheer (Loek Langezaal)
- beleidsinput voor de opdrachtgever (t.b.v. ambtelijk en bestuurlijk overleg)
    - JOS: beleidsadviseur onderwijshuisvesting (Seakle Satter)
    - JOS: beleids/accountmedewerkers sport (Rob Heeck, Ronald Stam, vacatures)
- secretaris bestuurlijk en ambtelijk overleg Gemeente Haarlem – SRO: Ronald Stam
- administratief secretariaat overleg Gemeente Haarlem – SRO: vacature

- subsidiebureau; positie nader te bepalen en af te stemmen
    - NB ten aanzien van de kunstenpodia vervult het subsidiebureau momenteel een wezenlijke rol; neemt onder meer deel aan het ambtelijk en bestuurlijk overleg.
      Het subsidiebureau is onderdeel van het bedrijfsbureau Stadszaken en is thans intern doende met het verhelderen van eigen rol, positie en werkwijze.
      Voorgesteld wordt een volgende bijeenkomst het (hoofd) subsidiebureau (en/of Anouska van der Ham) voor dit onderdeel uit te nodigen.

Werkgroep opdrachtgeverschap SRO (opsteller Gerard Oudendijk)
April 2008

3. Rolverdeling tussen de afdelingen Jeugd, Onderwijs, Sport (JOS) en Vastgoed (VG)

Er bestaat een natuurlijke spanning tussen de rollen van JOS en Vastgoed of in andere woorden tussen de (beleids-) inhoudelijke rol en de rol van eigenaar. Een heldere afbakening tussen beide is noodzakelijk.
In de werkgroep opdrachtgeverschap SRO o.l.v. het hoofd Jeugd, Onderwijs en Sport (Tonny Lepeltak) zijn de verschillende rollen en verantwoordelijkheden benoemd, geanalyseerd en belegd.
Deze notitie vormt daarvan een weerslag.

De werkgroep is zich bewust van de complexheid en de weerbarstigheid in de dagelijkse praktijk. Desondanks wordt onderstaande uitkomst unaniem onderschreven als logisch en werkbaar.

Uitgangspunt bij de opstelling is de gouden regel “structuur volgt inhoud”.
De rolverdeling tussen JOS en Vastgoed wordt geïllustreerd aan de hand van de bouw van een gymzaal:

opdrachtgever/loket richting SRO:

PLAN EN ONTWIKKELINGSFASE:
- Beleidskader: strategisch huisvestingsplan onderwijs: JOS
- Verantwoordelijk voor programma van eisen: JOS met adviesfunctie voor VG
- Verantwoordelijke voor krediet: JOS
- Opdrachtgever: JOS
- Opdrachtnemer: SRO
- rol VG (toekomstig eigenaar): adviseur van JOS en vanaf VO: bouwtechnisch en financieel toetser van de bouw- en exploitatiebegroting ***)**

BOUWFASE:
- Opdrachtgever: JOS
- Rolverdeling in bouwteam: JOS (opdrachtgever), VG (adviseur) en SRO (voorzitter) ***)**
- Oplevering is een tripartite aangelegenheid: bouwer, JOS (opdrachtgever) en VG (eigenaar)
- Controle op afhandeling van de opleveringsgebreken: VG

EXPLOITATIEFASE:
- Eigendom: VG
- Verhuurder: VG (sluit huurovereenkomst met SRO)
- Opdrachtgever onderhoud, beheer en exploitatie: VG richting SRO
- Opdrachtnemer onderhoud, beheer en exploitatie: SRO
- MJOP: SRO stelt MJOP op
- Toetsing MJOP: VG accordeert na overleg/sporttechnisch advies en akkoord JOS
- Kapitaallasten op begroting van VG
- Exploitatiebudget op begroting van JOS

)** Bovenstaande kan in principe worden toegepast op alle ***gebouwde sportobjecten.
T.a.v. (kunst-)grasvelden is de rol van VG beperkt tot die van eigenaar en vervult JOS de rol van vakinhoudelijk deskundig adviseur.

Werkgroep opdrachtgeverschap SRO (opsteller Gerard Oudendijk)
Maart 2008

4. **Afstemming taken Concernstaf - Bedrijfsbureau (en subsidiebureau) Stadszaken** ten aanzien van opdrachtgeverschap JOS richting SRO Kennemerland.
Voor de rolverdeling tussen genoemde organisatieonderdelen geldt hetgeen is vastgelegd in het “Handboek Planning en Control” van de gemeente Haarlem (te vinden INSITE onder het kopje “raambeleid en procedures). Het Handboek is een dynamisch document dat op basis van actuele ontwikkelingen (gemeentelijke organisatie, wet- en regelgeving) en evaluatie van de gehanteerde werkwijzen zal worden bijgesteld.

Samenwerking tussen Concernstaf (Cs), Servicedienst (Sd) en bedrijfsbureaus

Het doel van deze notitie is kortweg duidelijkheid te verschaffen over ‘’wie doet wat?’’ en ‘’hoe gaat de samenwerking er straks in de praktijk uitzien?’’.

In deze notitie wordt achtereenvolgens ingegaan op:
- Uitgangspunten qua rolverdeling tussen Cs, Sd en bedrijfsbureaus
- Taakverdeling tussen Cs, Sd en bedrijfsbureau
- Taken van bedrijfsbureaus
- Communicatielijnen

Uitgangspunten qua rolverdeling tussen Cs, Sd en bedrijfsbureaus

Het Masterplan De andere organisatie geeft de uitgangspunten c.q. het kader aan waarbinnen de samenwerking tussen Cs, Sd en bedrijfsbureaus moet worden vormgegeven.

De volgende belangrijke uitgangspunten zijn terug te vinden in het Masterplan:

Concernstaf	Kaderstellend, controlerend, toetsend en ondersteunend Staforgaan van directie en college Gewenste eenheid en centrale aansturing bewerkstelligen Controltaken op alle middelenfuncties Cs fungeert als opdrachtgever voor Sd
Servicedienst	Gemeenschappelijke ondersteunende dienstverlening Leveren van maximaal gestandaardiseerde interne diensten Leveren van generieke diensten, waardoor hoofdafdelingen zich kunnen focussen op hun kerntaken Onderdeel Ontwerp, controle en relatiebeheer richt zich met name op complexe geïntegreerde innovatieve services
Bedrijfsbureaus	Staan ten dienste van het primaire proces van de hoofdafdeling en directe ondersteuning van het management van de hoofdafdeling

Conform het gedachtegoed van het Masterplan dienen de werkzaamheden van deze organisatieonderdelen elkaar zo minimaal mogelijk te overlappen. Efficiënt werken waarbij ieder zijn eigen rol en verantwoordelijkheid heeft.

organisatie van het opdrachtgeverschap SRO

Taakverdeling tussen Cs, Sd en bedrijfsbureau
Op hoofdlijnen komt deze taakverdeling neer op het volgende:

Concernstaf	Kaderstelling en control ten behoeve van college en directie + coördinatie van de uitvoering van hoofdprocessen planning&control (zoals jaarrekening). Procesmatige (integrale) control bij Cs. (Integraal) advies aan directie en college door Cs. Adviesvragen van hoofdafdelingen omtrent voorstellen aan directie en college worden beantwoord door Cs. Cs kan opdracht geven aan Sd voor opstellen en uitwerken van b.v. informatiebeleidsplan, P&O beleid en communicatiebeleidsplan (Sd beschikt over benodigde specialisten en heeft meer personele formatie om bepaalde zaken uit te werken). Cs stelt, met medewerking van de Sd, ook zelf documenten op, zoals kadernota, programmabegroting en rekening, bestuursrapportages, begrotingsrichtlijnen, etc. Over het algemeen zijn dit de kaderstellende notities en rapportages aan bestuur en directie.
Sd – Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	OCR omvat de volgende (hoofd)taken: relatiebeheer (DVO's), verbijzonderde interne controle, AO, P&O (met interne focus op juridische component), informatiemanagement (ontwikkelkant software) en het bedrijfsbureau voor de gehele Servicedienst
Sd – vakafdelingen	Basisprocessen uitvoeren en bedrijfsinformatie (middelenkant) leveren aan vakafdeling financiën van de Sd
Bedrijfsbureaus van hoofdafdelingen	Basisprocessen (deeltaken) en bedrijfsinformatie (productiekant) aanleveren aan Sd

Taken van bedrijfsbureaus
Het doel van het bedrijfsbureau is het optimaal ondersteunen van het hoofdafdelingshoofd en de (lijn)productie. Een bedrijfsbureau is gericht op de specifieke primaire processen binnen een hoofdafdeling. De generieke diensten worden geleverd door de Servicedienst.

Het bedrijfsbureau wordt hiërarchisch, functioneel en operationeel aangestuurd door het hoofd van het bedrijfsbureau. Een bedrijfsbureau heeft een uitvoerende, operationele en ondersteunende rol.

De bedrijfsbureaus van de hoofdafdelingen vervullen, *in samenwerking met de Servicedienst en de Concernstaf*, *ondermeer* de volgende taken:

Administratieve organisatie en interne controle
- IC op opzet, bestaan en werking AO's (gericht op de primaire processen)
- Afdelingen ondersteunen bij vertalen van normenkader rechtmatigheid in toetsingskader procesanalysetools (pat's) en daadwerkelijke uitvoering van de werkprocessen
- Invoeren van toetsingskaders rechtmatigheid in AO en beheersingskaders van de hoofdafdeling.

organisatie van het opdrachtgeverschap SRO

Administratie

- Frontoffice voor advies- en signaalfunctie ten behoeve van het afdelingshoofd, dagelijkse interactie met manager
- Frontoffice voor aanleveren van basisinformatie ten behoeve van beleidsvorming en beleidsadvisering (informatie over ondersteunende processen komt van Sd)
- Ondersteunen en aanleveren van informatie voor opstellen van kadernota, investeringsplan, begroting, bestuursrapportages, marap en jaarrekening
- Coördineren, bewaken en begeleiden van het opstellen van het afdelingsjaarplan en het leveren van een bijdrage aan het opstellen daarvan
- Invoeren/aanleveren van verplichtingen, tijdigheid van urenregistratie en uren die aan projecten zijn toebedeeld
- Vraagbaak voor budgethouders omtrent budgetoverzichten die van Sd komen
- Afdelingshoofd ondersteunen bij bewaken van orderportefeuilles (voorkomen van leegloop)
- Beheer van rechten in administratie van verwerving van externe subsidies
- Administreren en communiceren met Sd/Cs over indicatoren voor de processen van de afdelingen
- Afdelingshoofden ondersteunen bij het verzamelen van procesinformatie en productie
- Rapporteren over verloop van de afdelingsprocessen / doen van voorstellen voor verbetering aan management van de hoofdafdeling en/of Servicedienst
- Voorbereiden dossiers primaire processen, ook subsidies, voor controle door accountant
- Ondersteunen/uitvoeren van bijzondere en specifieke administraties (zoals uitkeringsadministratie, bouwvergunningen en begraafplaatsen)
- Afdelingen ondersteunen bij programmering en planning van primaire werkprocessen
- Afdelingen ondersteunen bij verzamelen van informatie uit ondersteunende systemen (beheer en vullen van dashboard)

5. Procedure verwerking eigenaarkosten VG van de aan SRO Kennemerland verhuurde objecten

Situatie tot 31-12-2007
1. objecten bij VG in portefeuille:
VG ontvangt huurpenningen en betaalt de eigenaarlasten.
Deze lasten en baten worden verantwoord in het begrotingshoofdstuk VG.
2. objecten bij de sector MO (OWG resp. S&R/Accommodaties) in portefeuille
MO ontvangt huurpenningen en betaalt de eigenaarlasten.
Deze lasten en baten worden verantwoord in het begrotingshoofdstuk MO.

Gewenste situatie per 1-1-2008
Uitgaande van de centralisatie van al het gemeentelijk vastgoedbezit en beheer binnen de afdeling VG wordt de volgende werkwijze voorgestaan:

1. **sportobjecten bij VG in portefeuille voor 31-12-2007:**
   a) VG factureert aan SRO het tussen partijen overeengekomen huurbedrag (thans, 1-1-2008, € 540)
   b) SRO factureert aan huurder-gebruiker van het betreffende object de tussen Gemeente Haarlem en huurder-gebruiker overeengekomen huur (incl. toepassing van in huurovereenkomst vastgelegde indexeringen)
   c) VG houdt de eigenaarlasten (rente en afschrijving, en eigenaarsdeel zakelijke lasten, kosten toetsing MJOP) op de eigen begroting
   d) het saldo van a) – c) wordt ten laste van de begroting van de afdeling JOS gebracht; hiermee wordt voor VG een budgettair neutrale eigenaarsituatie gerealiseerd
   e) door SRO wordt een MJOP voor een periode van 10 jaar opgesteld en ter beoordeling en accordering aan VG voorgelegd; VG accordeert na overleg/sporttechnisch advies en akkoord van JOS
   f) JOS bepaalt de hoogte van het exploitatiesaldo van de betreffende accommodatie op basis van de voor rekening van SRO komende exploitatiekosten inclusief de financiële vertaling van het MJOP minus de huurinkomsten conform de met huurder-gebruiker afgesloten huurovereenkomst. In geval dit leidt tot een batig saldo voor SRO wordt dit in mindering gebracht op het aan SRO toe te kennen exploitatiesubsidie voor het totale werkpakket. Een eventueel negatief saldo wordt aan het toe te kennen exploitatiesubsidie SRO toegevoegd.

2. **sportobjecten bij MO in portefeuille tot 31-12-2007:**
   g) VG factureert aan SRO het tussen partijen overeengekomen huurbedrag (prijspeil1-1-2008: € 1.075 voor een buitensportaccommodatie (* mogelijkheid BTW-belaste verhuur in onderzoek, in geval van belaste verhuur exclusief BTW), € 1.050 (exclusief BTW) voor een sporthal en € 540 (exclusief BTW) voor gymzalen en overige sportaccommodaties)
   h) SRO factureert aan huurder-gebruiker van het betreffende object de tussen Gemeente Haarlem en huurder-gebruiker overeengekomen huur (incl. toepassing van in huurovereenkomst vastgelegde indexeringen)
   i) de eigenaarlasten (rente en afschrijving, en eigenaarsdeel zakelijke lasten, kosten toetsing MJOP) komen op de begroting van VG (was MO)
   j) het saldo van h) – j) wordt ten laste van de begroting van de afdeling JOS gebracht; hiermee wordt voor VG een budgettair neutrale eigenaarsituatie gerealiseerd
   k) door SRO wordt een MJOP voor een periode van 10 jaar opgesteld en ter beoordeling en accordering aan VG voorgelegd; VG accordeert na overleg/sporttechnisch advies en akkoord van JOS; rolverdeling VG-JOS:
   VG beoordeelt en accordeert MJOP gebouwd, JOS beoordeelt en accordeert MJOP ongebouwd (gras- en kunstgraswerken c.a.) en sporttechnisch aspect gebouwd

l) JOS bepaalt de hoogte van het exploitatiesaldo van de betreffende accommodatie op basis van de voor rekening van SRO komende exploitatiekosten inclusief de financiële vertaling van het MJOP minus de huurinkomsten conform de met huurder-gebruiker afgesloten huurovereenkomst. In geval dit leidt tot een batig saldo voor SRO wordt dit in mindering gebracht op het aan SRO toe te kennen exploitatiesubsidie voor het totale werkpakket. Een eventueel negatief saldo wordt aan het toe te kennen exploitatiesubsidie SRO toegevoegd.

Bovenstaande werkwijze is t.o.v. de huidige situatie budgettair neutraal voor zowel VG als JOS, uiteraard met uitzondering van de financiële vertaling van de resultaten van de MJOP's.

NB 1. de stappen d) en k) leiden tot jaarlijkse aanpassing i.v.m. mutatie van de kapitaallasten én interne verrekeningen

Werkgroep opdrachtgeverschap SRO (opsteller Gerard Oudendijk)
Maart 2008

6. **VTU- toeslag bij aanvullende opdrachten Gemeente Haarlem aan SRO Kennemerland BV**
Bij het aangaan van de samenwerking tussen de gemeenten Haarlem, Amersfoort en SRO is er van uitgegaan dat de personele formatie van voorheen Sport&Recreatie/Accommodaties toereikend is voor het reguliere takenpakket. In het budget/subsidie dat per 1-1-2008 aan SRO beschikbaar wordt gesteld voor het verrichten van het reguliere werk zijn de personele kosten dus afdoende verwerkt.

In de onderhandelingen met SRO is een scherp resultaat bereikt t.a.v. de overheadkosten van SRO die t.l.v. de gemeente Haarlem mogen worden gebracht. Door SRO is andermaal benadrukt dat de overhead van SRO Kennemerland hiermee onvoldoende wordt gedekt. Verdere dekking dient o.a. gerealiseerd te worden uit VTU op aanvullende opdrachten vanuit IP en niet-Haarlemse opdrachten. In het overleg van 8-11-2007 is t.a.v. de VTU het volgende genotuleerd:

12. VTU

a) uitgangspunt: 15% VTU op aanvullende (IP-) opdrachten
Opgemerkt wordt dat projecten dermate divers zijn dat een standaard VTU% niet goed mogelijk is. Zal van project tot project bezien worden wat redelijk is.
Bedragen in IP zijn all-in bedragen (BTW, VTU, bestekkosten)
SRO is uitvoerder van de IP-projecten bij sportaccommodaties tenzij dit in strijd is met wet- en regelgeving

In het afrondend overleg tussen Gemeente Haarlem en SRO van 4 december is het verslag van 8-11-2007 zonder op- of aanmerkingen vastgesteld.

SRO wenst nadrukkelijk risicodragend te ondernemen. Dit uitgangspunt is door de stuurgroep onderschreven. Hieruit vloeit voort dat SRO gegeven de beschikbaar gestelde budgetten de opgedragen taken dient uit te voeren. Dit vormt een prikkel tot (kosten-) efficiënt werken en daarmee tot kostenreductie voor de opdrachtgever.
Bijkomend voordeel voor de opdrachtgever is dat het risico is verlegd (c.q. afgekocht) en budgetoverschrijdingen-achteraf tot het verleden behoren.

Algemene regel voor VTU-opslag
De opslag voor de activiteiten van SRO in het kader van voorbereiding, toezicht en uitvoering wordt voor 2008 vastgesteld op 15% en kunnen deze projecten voor de geraamde bedragen risicodragend aan SRO worden opgedragen.
In de bedragen die in het gemeentelijk IP voor projecten op buitensportaccommodaties zijn opgenomen is dit percentage verwerkt. Voor de (nieuw)bouwprojecten in het kader van het Strategisch Huisvestingsplan Onderwijs ontbreekt een dergelijke calculatie vooralsnog.

Uitzonderingsbepalingen
Als de aard van de opdracht voor SRO leidt tot aantoonbaar en substantieel minder VTU activiteiten, kan de Gemeente Haarlem een aanpassing van het standaard VTU-percentage vragen, die zich verhoudt tot het specifieke karakter van de opdracht.
Een voorbeeld is in het navolgende kader uitgewerkt.

In geval de aard van de opdracht voor SRO leidt tot aantoonbaar en substantieel méér VTU activiteiten, kan SRO een aanpassing van het standaard VTU-percentage vragen, die zich verhoudt tot het specifieke karakter van de opdracht. Een dergelijk verzoek wordt met een begroting van de voorziene inzet voor VTU onderbouwd.

Een en ander sluit aan bij de afspraken die op 8-11-2007 met SRO over VTU zijn gemaakt.

Voorbeeld werking uitzonderingsbepaling

Als voorbeeld voor deze situatie de bouw van een gymzaal bij basisschool De Zuidwester.
Gezien de aard en omvang van het werk en de daaraan voor SRO in het kader van VTU te verrichten werkzaamheden is een lager percentage VTU in de ogen van de gemeente mogelijk, in dit geval te stellen op 4 a 6% van de aanbestedingssom.
De gemeente wenst tevens bij de opdrachtverlening uit te gaan van de normkosten voor realisatie van een lokaal voor bewegingsonderwijs.
Naar de mening van SRO is het bedrag van de normkosten aantoonbaar ontoereikend voor de realisatie van dit lokaal binnen de westelijke randstad. SRO kan en wil de opdracht onder deze condities dan ook niet risicodragend aanvaarden.

Als oplossing wordt gekozen voor de volgende werkwijze:
Op basis van een door de gemeente vastgesteld PvE verzorgt SRO de aanbesteding.
Voor de realisatie is het normbedrag beschikbaar vermeerderd met 5% VTU. Indien de aanbesteding niet slaagt voor het normbedrag is het verschil tussen inschrijving en normbedrag voor rekening van de gemeente. Indien het benodigde (aanvullende) budget door de gemeenteraad beschikbaar wordt gesteld, krijgt SRO de opdracht om voor het beschikbaargestelde bedrag, zijnde de uitkomst van de aanbesteding vermeerderd met 5% VTU, de bouw risicodragend te realiseren.

Juni 2008, Werkgroep opdrachtgeverschap SRO (opsteller Gerard Oudendijk)
Aangepast n.a.v. overleg hoofd JOS met manager SRO Kennemerland en manager V&G d.d. 24-9-2008

organisatie van het opdrachtgeverschap SRO

Standaard VTU-activiteiten

Door SRO worden voor deze 15% VTU de volgende activiteiten uitgevoerd.
Bij **groenprojecten** betreft dit de volgende onderdelen;
- het maken van een PvE
- het (eventueel) verzorgen van een 3 D meting
- het verzorgen van werktekeningen
- het verzorgen van een werkomschrijving cq bestek
- het aansturen dat eventuele benodigde vergunningen geregeld worden
- het verzorgen van de aanbesteding(inschrijvingen,nota van inlichtingen,de aanbesteding,het procesverbaal)
- het voeren van onderhandelingen met aannemer
- het verzorgen van het toetsen van de offertes en het advies tot gunning
- het verzorgen van de contractstukken plus opdrachtverstrekking
- het verzorgen van het toezicht en de directievoering gedurende de realisatie(het maken van bouwverslagen,meer-minderwerk,keuringen,bewaken planning en budget)
- het verzorgen van de nazorg,instructie enz
- het verzorgen van de tussen en eindopleveringen

Overall verzorgen we de communicatie met de gemeente, de vereniging en de aannemer plus anderen. Ook het verzorgen van presentaties of het geven van inlichtingen aan gebruikers, omwonenden en anderen behoort tot onze taken.

Voor de **bouwprojecten** gelden de werkzaamheden conform de DNR(2005), deze zijn als bijlage toegevoegd.

De Nieuwe Regeling 2005
Werkzaamheden Projectmanager SRO

	Werkzaamheden die gedurende het gehele project worden uitgevoerd
1	Organiseren project
2	Sturen en bewaken project
3	Bewaken budget
4	Plannen projectdoorlooptijd
5	Bewaken planning doorlooptijd
6	Analyseren en behandelen projectrisico's
7	Selecteren en contracteren adviseurs en eventuele aanvullende expertise
8	Formuleren gewenste werkzaamheden aanvullende expertise
9	Rapportage van faseresultaten en voortgang aan opdrachtgever (fasedocument)
10	Beheren projectdocumenten
11	Plannen, sturen en bewaken vergunningen
12	Voorbereiden en voorleggen te nemen besluiten over resultaten en voortgang door opdrachtgever
13	Voeren van overleg met de opdrachtgever
14	Voorbereiden, voorzitten, verslagleggen van stuurgroepvergaderingen
15	Voeren van overleg cq coördineren van overleg tussen adviseurs en bevoegde instanties
	Werkzaamheden tijdens de initiatief- en Programmafase
16	Analyseren huisvestingsbehoefte (op basis van onderwijskundige visie)
17	Verrichten onderzoek gewenste gebouw- en locatietype
18	Coördineren adviezen participanten
19	Uitvoeren haalbaarheidsonderzoek (incl. integreren evt. adviezen participanten)
20	Adviseren bouwkosten
21	Adviseren investeringskosten
22	coördineren overleg met bevoegde instanties door/met betreffende adviseurs
23	Analyseren planologische haalbaarheid
24	Ontwikkelen integraal Programma van Eisen
25	Formuleren gewenste werkzaamheden adviseurs (architect, constructeur, installatie techn., adviseur bouwfysica etc.)
26	Selecteren en contracteren aanvullende expertise (adviseurs)
27	Inventariseren benodigde vergunningen
28	Opstellen communicatieplan
	Werkzaamheden tijdens de ontwerpfase
29	Toetsen integraal schetsontwerp aan PvE
30	coördineren van overleg met beheerders nutsvoorzieningen (verantwoordelijkheid Installatietechnisch adviseur)
31	Opstellen raming bouwkosten: samenvoegen en controle ramingen van adviseurs VO en DO
32	Toezien op uitvoeren V&G-coördinatie voor het ontwerp door architect
33	Deelnemen aan ontwerpteamvergaderingen
34	coördineren presentaties aan en overleg met bewoners, gebruikers en anderen
35	Begeleiden van en/of adviseren van bewoners, gebruikers en anderen
36	Toetsen VO en DO aan PvE en regelgeving
37	Initiëren vooronderzoek Geotechniek
38	Verzorgen van voorlichting, inspraak, overleg, begeleiding en advisering van bewoners, gebruikers en anderen
	Werkzaamheden tijdens de prijs- en contractvormingsfase
39	Adviseren ten aanzien van wijze van gunning/aanbesteding
40	Uitvoeren/coördineren van (Europese) aanbesteding van werken
41	Selecteren en contracteren aannemers
42	Begroten bouwkosten: samenvoegen en beoordelen begrotingen per projectdeel
43	Aanvullend inventariseren benodigde vergunningen
44	Bewaken bouwkosten: beoordelen begroting uitvoerende partijen, meer- en minderwerk en directieleveringen
45	Actueel houden integraal PvE

april 2008

De Nieuwe Regeling 2005
Werkzaamheden Projectmanager SRO

Werkzaamheden tijdens uitvoering- en nazorgfase

46	Bewaken begroting bouwkosten
47	Toetsen Uitvoeringsgereed Ontwerp aan PvE en regelgeving
48	Toezicht en controle materialen en essentiële details
49	Controleren uitvoering restpunten
50	Voorbereiden, voorzitten, verslagleggen van bouwvergaderingen
51	Deelnemen aan werkoverleg
52	Controle op aanwezigheid en compleetheid van contracten t.b.v. directievoering
53	Uitvoeren directievoeringplan
54	Uitvoeren toezichtplan
55	Rapporteren directievoering aan opdrachtgever
56	Toezien op levering, opslag, bemonstering, keuring en verwerking van producten
57	Toezien op de veiligheid
58	Toezien op de uitvoering
59	Identificeren en adviseren meer- en minderwerk
60	Adviseren termijnstaat en termijnen
61	Opzetten en in stand houden organisatie directievoering
62	Houden van de oplevering(en) en opstellen proces verbaal van oplevering
63	Verstrekken van gegevens inzake directieleveringen aan aannemer
64	Toezien op revisiebescheiden, certificaten, garantiebewijzen, onderhoud- en bedieningsvoorschriften
65	Opnemen na uitvoering restpunten
66	Houden van toezicht op gebied van bouwkunde
67	Aansturen toezicht op gebied van Constructies
68	Aansturen toezicht op gebied van Installaties
69	Beoordelen integrale planning aannemer(s)
70	Controleren kwaliteit en procesvoortgang buiten de bouwplaats vervaardigde constructieve elementen
71	Analyseren en beheren CAR-verzekering en bankgaranties
72	Deelnemen aan werk- en coördinatievergaderingen
73	Toezien op nakoming contracten door uitvoerende partijen
74	Voeren van gebruikers- en/of bewonersoverleg
75	Bewaken doorlooptijd
76	Geven van orders en aanwijzingen omtrent de uitvoering
77	Controleren revisiebescheiden
78	Opnemen per projectdeel t.b.v. de oplevering (eventueel gezamenlijk met adviseurs)
79	Integreren adviezen stelposten en verrekenbare hoeveelheden
80	Integreren adviezen meer- en minderwerk
81	Integreren adviezen termijnstaat en termijnen
82	Adviseren van en toezien op correcties t.a.v. bouwfysische aspecten
83	Opstellen eindafrekening
84	Afsluiten en overdragen werkenadministratie
85	Opnemen werk per projectdeel aan einde onderhoudstermijn

april 2008

Scholen

Percentage bijkomende kosten bij bouwkosten tot 1 miljoen

Nr.	Omschrijving	Minimaal	Maximaal	Gemiddeld
8.A	Voorbereidings- en begeleidingskosten	19,50	21,52	21,36
8.B	Heffingen enz.	3,00	4,00	3,50
8.C	Verzekeringen	0,37	0,37	0,37
8.D	Aanloopkosten	0,45	0,45	0,45
8.E	Financieringskosten	2,10	2,10	2,10
8.F	Risico-verrekening	3,75	3,75	3,75
8.G	Onvoorziene uitgaven	3,00	3,00	3,00
8.H	Onderhoudskosten van het verworven terrein	0,10	0,10	0,10
8.J	Onvoorzien	2,00	2,00	2,00
8.K	Veiligheidscoördinator	0,40	0,40	0,40
8.L	Coördinatie van de verschillende disciplines	1,20	1,20	1,20
8	Totaal	35,87	38,89	38,23

Percentage bijkomende kosten bij bouwkosten van 1 - 3 miljoen

Nr.	Omschrijving	Minimaal	Maximaal	Gemiddeld
8.A	Voorbereidings- en begeleidingskosten	15,29	17,28	17,03
8.B	Heffingen enz.	2,50	3,50	3,00
8.C	Verzekeringen	0,37	0,37	0,37
8.D	Aanloopkosten	0,53	0,53	0,53
8.E	Financieringskosten	3,60	3,60	3,60
8.F	Risico-verrekening	4,50	4,50	4,50
8.G	Onvoorziene uitgaven	3,00	3,00	3,00
8.H	Onderhoudskosten van het verworven terrein	0,10	0,10	0,10
8.J	Onvoorzien	2,00	2,00	2,00
8.K	Veiligheidscoördinator	0,20	0,20	0,20
8.L	Coördinatie van de verschillende disciplines	1,20	1,20	1,20
8	Totaal	33,29	36,28	35,53

Scholen

Percentage bijkomende kosten bij bouwkosten van 3 - 7 miljoen

Nr.	Omschrijving	Minimaal	Maximaal	Gemiddeld
8.A	Voorbereidings- en begeleidingskosten	13,68	15,42	15,18
8.B	Heffingen enz.	2,20	3,20	2,70
8.C	Verzekeringen	0,37	0,37	0,37
8.D	Aanloopkosten	0,40	0,40	0,40
8.E	Financieringskosten	3,60	3,60	3,60
8.F	Risico-verrekening	4,50	4,50	4,50
8.G	Onvoorziene uitgaven	3,00	3,00	3,00
8.H	Onderhoudskosten van het verworven terrein	0,10	0,10	0,10
8.J	Onvoorzien	2,00	2,00	2,00
8.K	Veiligheidscoördinator	0,10	0,10	0,10
8.L	Coördinatie van de verschillende disciplines	1,20	1,20	1,20
8	Totaal	31,15	33,98	33,15

Percentage bijkomende kosten bij bouwkosten van 7 - 13 miljoen

Nr.	Omschrijving	Minimaal	Maximaal	Gemiddeld
8.A	Voorbereidings- en begeleidingskosten	13,22	15,05	14,82
8.B	Heffingen enz.	2,00	3,00	2,50
8.C	Verzekeringen	0,37	0,37	0,37
8.D	Aanloopkosten	0,33	0,33	0,33
8.E	Financieringskosten	5,10	5,10	5,10
8.F	Risico-verrekening	6,38	6,38	6,38
8.G	Onvoorziene uitgaven	3,00	3,00	3,00
8.H	Onderhoudskosten van het verworven terrein	0,10	0,10	0,10
8.J	Onvoorzien	2,00	2,00	2,00
8.K	Veiligheidscoördinator	0,09	0,09	0,09
8.L	Coördinatie van de verschillende disciplines	1,20	1,20	1,20
8	Totaal	33,79	36,62	35,89

7. Eerste aanzet invulling begrip “sober en doelmatig” onderhoud

In de exploitatieovereenkomst die de Gemeente Haarlem met SRO Kennemerland BV d.d. 18 december 2007 heeft gesloten wordt uitgegaan van een sober en doelmatig onderhoudsniveau. Door SRO is gevraagd nadere invulling aan het begrip “sober en doelmatig” te geven.

Bij “sober en doelmatig” moet in eerste instantie worden gedacht aan

- veilig
- duurzaam
- goede prijs/kwaliteitverhouding

Een en ander uiteraard af te zetten tegen de gebruiksbestemming (en bijbehorende sporttechnische eisen), intensiteit van het gebruik en de beoogde c.q. verwachte instandhoudingtermijn.

De Gemeente Haarlem wil hierbij aansluiting zoeken bij de NEN 2767-1-norm.
NEN 2767-1 geeft een methode om de conditie van bouw- en installatiedelen op objectieve en eenduidige wijze vast te leggen. In de methodiek is gesteld dat de invloed op de bedrijfsvoering geen relatie heeft met de conditie. De vastgelegde methode wordt conditiemeting genoemd. Het is een indirecte methode waarbij aan de hand van de registratie en kenmerken van gebreken de conditiescore wordt bepaald. NEN 2767-1 is van toepassing voor alle typen gebouwen en bouwwerken met bijbehorende installaties, conform de gegeven definities in het Bouwbesluit. Voor bouwwerken geen gebouw zijnde is de methodiek in principe wel toepasbaar, maar de gebrekenlijsten hiervoor zijn niet volledig beschikbaar in NEN 2767-2. De ontbrekende gebrekenlijsten zullen apart moeten worden opgesteld. Voor de overige gebruiksfuncties zijn de gebrekenlijsten wel toepasbaar. NEN 2767-1 heeft betrekking op bouwkundige en gebouwgebonden installatietechnische elementen. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen klimaattechnische installaties, elektrotechnische installaties en transporttechnische installaties.

Voor de buitensportaccommodaties en de sporttechnische eisen van de binnensportaccommodaties wordt voor het niet-gebouw-gebonden onderhoud aangesloten bij de minimumeisen die vanuit NOC/NSF en de betreffende categorale sportbonden aan de sportaccommodaties worden gesteld. Veiligheid, duurzaamheid en geschiktheid voor de mate en het niveau van sportbeoefening binnen de betreffende sportaccommodatie zijn hierbij sleutelbegrippen.

Onderstaand enige informatie over de NEN 2767 methodiek

Met **NEN 2767** is de technische kwaliteit van bouw- en installatiedelen op een objectieve manier vastgelegd. Onafhankelijk van de invloed op de bedrijfsvoering. De vastgelegde methode wordt conditiemeting genoemd. Het resultaat van de conditiemeting is een conditiescore. Een bijbehorende registratie van gebreken en kenmerken van gebreken. De meetresultaten helpen meerjarenonderhoudsplanningen op te stellen.

Daarnaast kunnen onderhoudsbudgetten worden onderbouwd. Tegelijk maakt dit dat je de gevolgen van het niet onderhouden op het juiste moment ook kunt aantonen.

De conditiemeting is zo een belangrijk instrument voor vastgoedbeheer en –beleid. Je communiceert in alle gevallen over de (gewenste) technische kwaliteit. Juist daarbij zijn heldere, uniforme en eenduidige afspraken gewenst.

De NEN2767 bestaat uit 2 delen:

1) NEN 2767-1: Het eerste deel geeft een beschrijving van de conditiemeting
2) NEN 2767-2: In het tweede deel zijn de gebrekenlijsten van de meest voorkomende bouwdelen vastgelegd.

De NEN 2767-1 heeft samengevat 4 doelstellingen:

- De NEN 2767 zorgt ervoor dat conditiescores uniform worden bepaald.
- De NEN 2767 geeft helderheid over gebreken en de bijbehorende gebrekenparameters belang, omvang en intensiteit

organisatie van het opdrachtgeverschap SRO

- De NEN 2767 geeft inzicht in de prioriteitsstelling
- De NEN 2767 is een toestingsmiddel en sturingsinstrument

Op basis van de NEN 2767 kunnen de volgende toepassingen worden genoemd:

- Het bepalen van de conditie van diverse installaties en gebouwdelen
- Het maken van een meerjarenonderhoudsplanning
- Het onderbouwen van het onderhoudsbudget
- Het ondersteunen van het vastgoedbeleid
- Het eenduidig communiceren over de gewenste condities en risico's
- Maken van een jaarplan op basis van het meerjarenplan
- Het opstellen van een activiteitenplan
- Het in beeld brengen van de te verwachten kosten bij het nastreven van een bepaald kwaliteitsniveau
- Het maken/opstellen van prestatiecontracten
- Het uitvoeren van projecten / maken van bestekken

Werkgroep opdrachtgeverschap SRO (opsteller Gerard Oudendijk)
Juni 2008

8. GEMEENTELIJKE AANBESTEDINGSPROCEDURES

Bronvermelding: Insite Gemeente Haarlem: home > Service > Aanbesteden > Procedures

Er zijn vijf procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten:

- de openbare procedure,
- de niet-openbare procedures: Nederlands - Europees
- de procedure van gunning door onderhandelingen (met of zonder voorafgaande bekendmaking),
- de concurrentiegerichte dialoog. De laatste mogelijkheid werd in 2004 toegevoegd.

De openbare procedure.
In het geval van de openbare procedure kan elke belangstellende ondernemer inschrijven. De selectie van kandidaten en de gunning vinden bij deze procedure in één keer plaats.

Voorbeeld: een grote gemeente wil hulpmiddelen inkopen ten behoeve van de Wet voorzieningen gehandicapten. Omdat het een omvangrijke opdracht betreft, zullen alleen de grootste aanbieders op de markt aan de vraag kunnen voldoen. Dat zijn er slechts een paar en dus kiest de gemeente voor een openbare procedure. Op die manier kan zij zowel de aanbieders als de aanbiedingen zonder tijdverlies in één keer beoordelen.

De niet-openbare procedure.
Bij een niet-openbare procedure zijn selectie en gunning twee verschillende onderdelen van het proces. Elke ondernemer kan een aanvraag tot deelneming indienen, maar de aanbestedende dienst beoordeelt welke kandidaten geschikt zijn. Ze nodigt minimaal vijf gegadigden uit om een inschrijving in te dienen. Dan pas hebben de beoordeling en gunning van de opdracht plaats.

Voorbeeld: een middelgrote gemeente wil een sportaccommodatie laten bouwen. De waarde van de opdracht ligt maar net boven de drempelwaarde van de richtlijn. Daarom zullen er flink wat gegadigden voor de opdracht zijn. Om niet te worden overspoeld met offertes, die stuk voor stuk moeten worden getoetst, besluit de gemeente een niet-openbare procedure te starten.

Eerst worden belangstellenden uitgenodigd zich te melden. Uit dit aanbod selecteert de gemeente vijf partijen die aan de selectiecriteria voldoen. Zij worden uitgenodigd een offerte in te dienen. Doordat het om slechts vijf offertes gaat, heeft de gemeente meer tijd om ze inhoudelijk grondig te beoordelen. Ook de aannemers kunnen er meer tijd en aandacht aan besteden. Ze weten immers dat de concurrentie tot vier mededingers beperkt is. Daardoor is de kans om de opdracht te winnen, aanzienlijk groter dan bij een openbare procedure.

Klik hier voor een schematische weergave van de volgende aanbestedingsprocedures:

- Niet openbare Nederlandse aanbestedingsprocedure
- Niet openbare Europese aanbestedingsprocedure

De procedure van gunning door onderhandelingen
(met of zonder voorafgaande bekendmaking).
De procedure van gunning door onderhandelingen wordt alleen in gevallen toegepast die expliciet in de richtlijnen zijn omschreven, bijvoorbeeld wanneer het gaat om diensten van intellectuele aard of onderzoek en proefnemingen. Bij gunning door onderhandelingen selecteert de aanbestedende dienst een aantal ondernemers en stelt de voorwaarden van de opdracht door onderhandelingen vast.

Voorbeeld: een provincie wil de luchtkwaliteit op een aantal industrieterreinen laten meten. Het onderzoek gaat tien jaar duren en moet bruikbare informatie opleveren voor de bestrijding van luchtvervuiling. Er zijn maar een paar bedrijven in Europa die de kennis hebben om een dergelijke opdracht uit te voeren. Van de specialisten wordt tevens verlangd dat ze een advies uitbrengen over de afbakening en inhoud van het onderzoek en dus over de inhoud van de opdracht. De provincie kiest in dit geval voor de gunning door onderhandelingen.

De concurrentiegerichte dialoog.
Voor complexe opdrachten kan een aanbestedende dienst gebruikmaken van de concurrentiegerichte dialoog, als hij alléén niet in staat is om technische oplossingen te vinden of de juridische en/of financiële voorwaarden van een project te specificeren. Grote infrastructuurprojecten lijken bijzonder geschikt voor deze dialoog.

Voorbeeld: een kleine gemeente wil een nieuwe multifunctionele accommodatie laten bouwen. Daarin moeten niet alleen winkels, kantoren en commerciële woningbouw een plek vinden, maar ook een zwembad, sporthal en fitnesscentrum. De gemeente heeft een budget, dat niet mag worden overschreden, en een document waarin zij haar visie op en uitgangspunten voor het project heeft vastgelegd. Op basis hiervan stelt zij een selectiedocument op. Daarmee worden vijf aanbieders geselecteerd die in staat moeten worden geacht het project te realiseren. Na deze selectie gaat de gemeente de concurrentiegerichte dialoog in. Door middel van deze dialoog ontwikkelt zich na verloop van tijd een bestek waarin het concrete plan, de technische eisen en wensen en de juridisch en financiële voorwaarden voor de opdracht worden gedefinieerd. De gemeente nodigt vervolgens de vijf geselecteerde partijen uit om op basis van dit bestek een offerte uit te brengen.

Drempelbedragen Europese aanbestedingen

De drempelbedragen voor Europese aanbestedingen zijn voor 2008 en 2009 opnieuw vastgesteld. De aanbestedingswetgeving schrijft voor dat het aanbieden van opdrachten aan de markt altijd transparant, objectief en non-discriminatoir moet gebeuren. De wet schrijft ook voor dat het aanbieden aan de markt van opdrachten boven een bepaalde waarde volgens voorgeschreven procedures verlopen, het zogenaamde Europese aanbesteden. Deze waarden staan bekend als de drempelwaarden.

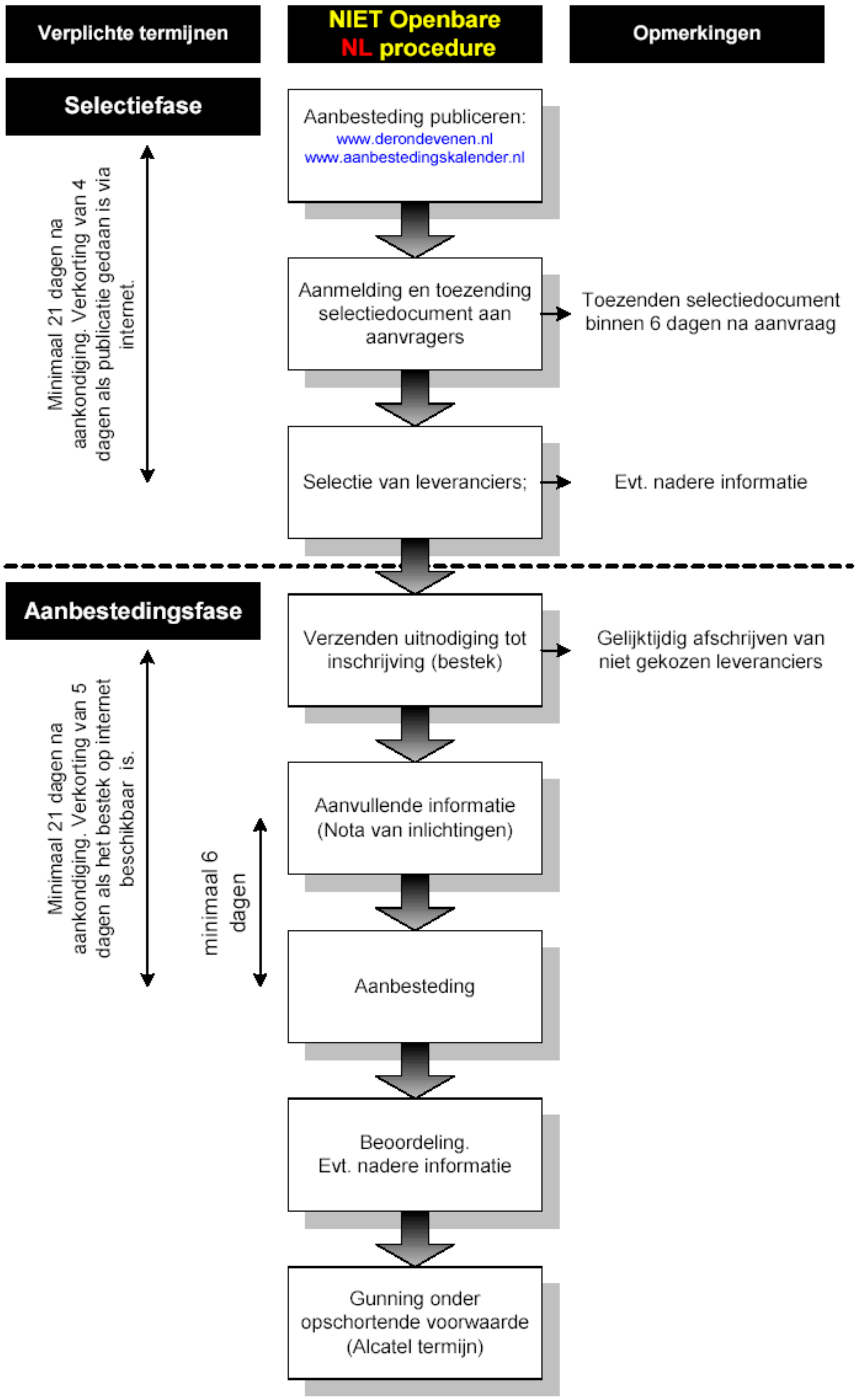
De drempelwaarden gelden steeds voor twee jaar en zijn als volgt vastgesteld (zie ook www.haarlem.nl/smartsite41848.htm):

	Oude drempelbedrag	Nieuwe drempelbedrag
Leveringen	€ 211.000,-	€ 206.000,-
Diensten	€ 211.000,-	€ 206.000,-
Werken	€ 5.278.000,-	€ 5.150.000,-

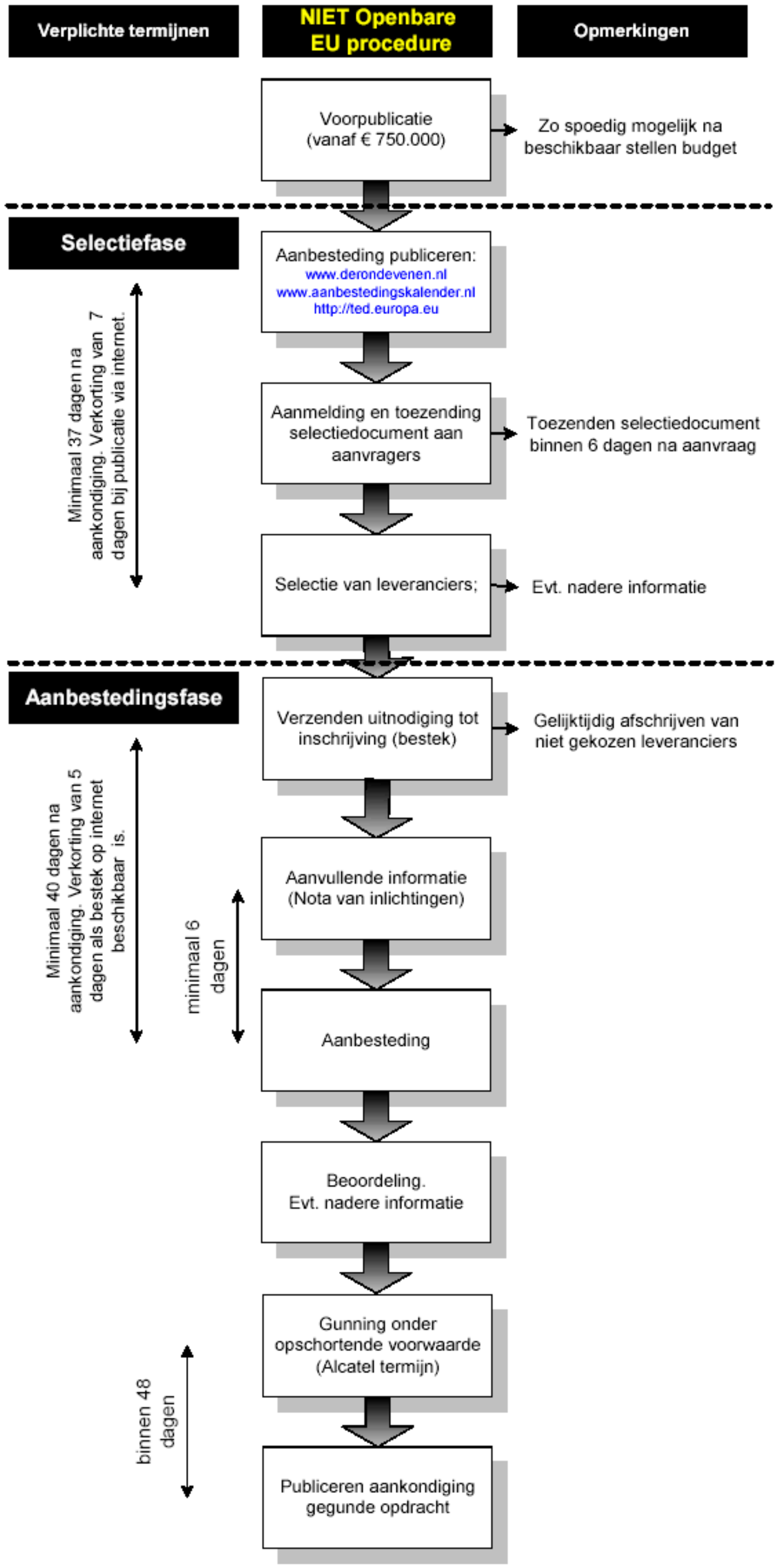
Komt dus het totaal van de uitgaven boven de drempel uit, dan moet volgens Europees voorschrift aan de markt aangeboden worden. Deze manier van inkopen levert vaak een goede prijs/kwaliteitsverhouding op, maar kost gemiddeld meer tijd door de wettelijk aan te houden termijnen.

De plicht om de aanbestedingsrichtlijnen te volgen kent enkele vrijstellingen.

organisatie van het opdrachtgeverschap SRO



organisatie van het opdrachtgeverschap SRO



9. PROTOCOL TOEVOEGINGEN / ONTTREKKINGEN AAN WERKPAKKET

Uitbreidingen van en onttrekkingen aan het werkpakket van SRO Kennemerland door de opdrachtgever Gemeente Haarlem verlopen - zo veel als mogelijk - volgens de navolgende procedure.
N.B. Onderstaande is niet van toepassing op IP-gefinancierde en andere éénmalige opdrachten.

Algemeen

1. JOS informeert SRO in een zo vroeg mogelijk stadium over het voornemen van uitbreiding van en/of onttrekking aan het werkpakket.
2. JOS, in samenspraak met VG, actualiseert daartoe jaarlijks de object-/activiteit bijlagen van de exploitatieovereenkomst met SRO. Aangegeven wordt welke ontwikkelingen op termijn t.a.v. de betreffende objecten/activiteiten zijn te verwachten (m.n. sloop- en/of verkoopplannen van VG-objecten kunnen gevolgen hebben voor het planmatig onderhoud).
   Het geactualiseerde overzicht wordt in een ambtelijk overleg met SRO besproken en op consequenties beoordeeld.
3. Teneinde de administratieve werklast van uitbreidingen en onttrekkingen zoveel als mogelijk te beperken worden de financiële consequenties twee maal per jaar (bij voorkeur april en september) bij B&W-besluit in een aanvullende subsidiebeschikking verwerkt. In geval van substantiële mutaties kan hiervan worden afgeweken.

Bij uitbreiding van het werkpakket:

4. JOS maakt beschrijving van het object en/of activiteit van de uitbreiding, ingangsdatum en beoogde duur en voorziet dit van de benodigde specificaties door.
5. JOS verzoekt SRO Kennemerland schriftelijk een gespecificeerde offerte uit te brengen inclusief (indien van toepassing) een 0-meting en MJOP;
6. Jos toetst de ontvangen offerte en vraagt ter zake het MJOP advies aan VG.
7. JOS bespreekt het resultaat van de toetsing en het advies MJOP met SRO Kennemerland.
8. Indien de bespreking ad 6 (nog) niet leidt tot overeenstemming:
   - JOS dan wel SRO past opdracht resp. offerte aan (vervolgens opnieuw voorgaande stappen doorlopen);
9. Indien de bespreking aangepaste opdracht en/of offerte niet tot overeenstemming leidt gaat JOS over tot aanbesteding van de beoogde uitbreiding. SRO kan de door haar ingediende offerte inbrengen in de aanbestedingsprocedure.
10. Indien de bespreking ad 6 leidt tot overeenstemming stelt JOS een B&W-nota op m.b.t. de beoogde uitbreiding werkpakket incl. financiële consequenties, concept begrotingswijziging en concept (aanvullende) subsidiebeschikking;
11. JOS informeert SRO schriftelijk na besluitvorming door B&W en zorgt voor het opnemen van de uitbreiding in de desbetreffende bijlage van de exploitatieovereenkomst en in de subsidiebeschikking verwerkt.

Bij onttrekking aan het werkpakket:

12. JOS informeert SRO Kennemerland (onvoorziene omstandigheden daargelaten) ten minste 6 maanden voor de datum van ingang schriftelijk over object/activiteit en datum van de onttrekking aan het werkpakket.
13. JOS verzoekt SRO Kennemerland om een gespecificeerde opgaaf van de financiële en eventuele personele consequenties van de onttrekking (voor zover van toepassing o.m. gevolgen voor MJOP). De realisatiecijfers van het voorafgaande jaar, de begroting van het lopend jaar en de meerjarenbegroting voor het betreffende objectactiviteit vormen de basis voor de opstelling van deze opgave.
14. SRO Kennemerland voorziet JOS schriftelijk van deze gespecificeerde opgave.
15. JOS toetst de ontvangen opgave.
16. Het resultaat van de toetsing wordt zonodig besproken met SRO Kennemerland

17. JOS stelt een B&W-nota op m.b.t. de beoogde onttrekking aan het werkpakket incl. financiële consequenties, concept begrotingswijziging en concept (gewijzigde) subsidiebeschikking;
18. JOS informeert SRO schriftelijk na besluitvorming door B&W en zorgt voor de verwerking van de onttrekking in de desbetreffende bijlage van de exploitatieovereenkomst en in de subsidiebeschikking.

Werkgroep opdrachtgeverschap SRO (opsteller Gerard Oudendijk)
Juli 2008

10. Procedure opdrachtgeverschap nieuwbouw lokaal bewegingsonderwijs.

Onder een lokaal bewegingsonderwijs wordt in dit verband verstaan een lokaal dat niet geïntegreerd is in het schoolgebouw en zelfstandig kan functioneren (d.w.z. afzonderlijk toegankelijk is en eigen meters heeft voor de levering van gas, electra en water). Het lokaal en de ondergrond zijn of worden eigendom van de gemeente (afdeling Vastgoed).

Voor de nieuwbouw van een lokaal voor bewegingsonderwijs is het hoofd van de afdeling Jeugd, Onderwijs en Sport (JOS) de opdrachtgever en budgethouder.
De noodzaak en omvang voor vervanging en/of nieuwbouw is vastgesteld middels het Strategisch Huisvestingsplan Onderwijs (SHO). Het SHO bevat o.a. een planning van de te verwachten investeringen in de komende jaren.
De afdeling Vastgoed is/wordt eigenaar van het lokaal.

Uitgangspunt is dat SRO Kennemerland B.V. de opdrachtnemer wordt voor de realisatie van de lokalen bewegingsonderwijs. Gemeente en SRO spanning zich beide maximaal in om tot een voor partijen aanvaardbare opdrachtverlening te komen.
Indien de gemeente en SRO het niet eens kunnen worden over het bedrag waarvoor SRO een project **risicodragend** wil aannemen dan staat het de gemeente vrij alsnog aan te besteden.
SRO is verplicht zich bij aanbesteding van de opgedragen werken te houden aan de gemeentelijke en wettelijke aanbestedingsregels.

Het ontwikkelen en realiseren van een nieuwe voorziening zal op projectmatige wijze worden opgezet waarbij de volgende fasen worden onderscheiden:
- Initiatief
- Programma van eisen
- VO-DO-Bestek
- Bouwvoorbereiding
- Realisatie
- Oplevering/nazorg

In al deze fasen is de afdeling Vastgoed als toekomstig eigenaar bouwtechnisch en financieel adviseur van de afdeling JOS. De rolverdeling in het bouwteam is als volgt: JOS in de rol van opdrachtgever, VG in de rol van adviseur en SRO in de rol van voorzitter/opdrachtnemer.

Opdrachtgever:
- Formuleert de randvoorwaarden, inclusief een globale planning, waaronder het lokaal bewegingsonderwijs dient te worden gerealiseerd.
- Verzoekt de opdrachtnemer met inachtneming van de geformuleerde randvoorwaarden een programma van eisen op te stellen en een globale kostenraming.

Opdrachtnemer:
- Treedt in overleg met de toekomstige gebruiker(s), eigenaar en exploitant over het op te stellen programma van eisen.
- Stelt het programma van eisen op en legt dit ter beoordeling en vaststelling voor aan de opdrachtgever.

Opdrachtgever:
- Stelt na advies van de afdeling vastgoed het programma van eisen vast.
- Vraagt opdrachtnemer een projectvoorstel op te stellen voorzien van een kostenraming, planning en een communicatieparagraaf

organisatie van het opdrachtgeverschap SRO

- Vraagt een offerte uit te brengen voor de realisering van het lokaal bewegingsonderwijs.

Opdrachtnemer:

- Dient op basis van het vastgestelde programma van eisen een offerte in voor de realisering van een lokaal bewegingsonderwijs voorzien van een projectvoorstel ca.

Opdrachtgever:

- Formuleert schriftelijk de opdracht aan de opdrachtnemer onder vermelding van de randvoorwaarden en het beschikbare budget.

Na realisatie zal de opdrachtnemer het lokaal opleveren aan de opdrachtgever (JOS) en de eigenaar (VG).
De controle op de afhandeling van gebreken bij en/of na oplevering wordt door Vastgoed uitgevoerd.

Exploitatiefase:

- Na oplevering sluit Vastgoed (eigenaar/verhuurder) een huurovereenkomst met SRO.
- SRO stelt een meerjaren onderhoudsplanning (MJOP) op.
- VG toetst en accordeert het MJOP waarop JOS na sportinhoudelijke toets het MJOP vaststelt.
- JOS geeft SRO opdracht tot uitvoering onderhoud, beheer en exploitatie.

Werkgroep opdrachtgeverschap SRO (opsteller: Ronald Stam)
juli 2008